FIDA
Investir dans les populations rurales

République du Cameroun

Programme de Promotion de l'Entreprenariat Agropastoral des Jeunes (PEA - Jeunes)

Document de conception

Rapport principal et annexes

Date du document:
No. du Projet: 1694
No. du rapport: 3337-CM
Division Afrique de l'Ouest et du Centre
Département Gestion des Programmes

Table des matières

Équivalents en monnaie iv
Poids et mesures iv
Abréviations et acronymes v
Zone d'intervention du FIDA vii
Résumé Exécutif viii
Cadre logique x
I. CONTEXTE STRATEGIQUE ET JUSTIFICATION 12
A. Contexte national et du développement rural 12
B. Justification 15
II. DESCRIPTION DU PROGRAMME 16
A. Zone d'intervention et groupe cible 16
B. Objectifs et indicateurs d'impact 17
C. Résultats et composantes 18
Composante A. Développement d'entreprises agropastorales viables 19
Sous composante A.1. Facilitation de l'émergence d'idées de projets d'entreprises 19
Sous composante A.2. Appui à la création et développement d'entreprises agro-pastorales des jeunes 20
Composante B. Accès aux services financiers 24
Sous-composante B.1. Appui au financement des entreprises 24
Sous-composante B.2. Amélioration de la qualité des services financiers. 27
Composante C. Amélioration du cadre organisationnel, politique, institutionnel et législatif 29
Sous composante C.1. Mise en place d'un cadre organisationnel propice 29
Sous composante C.2. Amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral 30
Composante D. Coordination, gestion, Suivi évaluation, gestion des connaissances 32
III. MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME 34
A. Approche 34
B. Cadre organisationnel 38
C. Planification, Suivi-évaluation, apprentissage et gestion des savoirs 40
D. Gestion financière, passation des marchés et gouvernance 41
E. Supervision 46
F. Identification et atténuation des risques 47
IV. COUTS, PLAN DE FINANCEMENT, BENEFICES ET DURABILITE 49
Annexe 1. Contexte national et rural 59
Appendice 1 : Indicateurs socio-économiques du Cameroun 68
Appendice 2 : Situation de l'offre de crédit aux petits exploitants agricoles. 70
Appendice 3 : Potentialités et contraintes pour l'entreprenariat rural 72
Appendice 4 : Potentiels pour l'entreprenariat des jeunes au Cameroun dans les filières agropastorales 78
Annexe 2. Pauvreté, ciblage, genre 79
Appendice 1 : Caractéristiques sociodémographiques des jeunes en milieu rural 88
Appendice 2 : Emploi des jeunes dans le secteur agricole 90
Appendice 3 : Caractéristiques des principales spéculations ciblées par le programme 94
Appendice 4: Zones/bassins et spéculations cibles du programme 98
Appendice 5: Cartes des Bassins ciblés par le Programme. 99
Appendice 6: Gender check-list on project design and implementation 104
Appendice 7: Check-list des mesures opérationnelles de ciblage 106

Annexe 3. Performance du pays et leçons apprises **108**
Annexe 4. Description du Programme et des composantes **112**
Appendice 1. Les paliers d'orientation /validation *133*
Appendice 2. Positionnement des TPE pour un accès durable aux services financiers *135*
Appendice 3. Positionnement des PE pour un accès durable aux services financiers *136*
Appendice 4. Dispositif de mise en œuvre des kits d'installation et des kits de renforcement. *137*
Appendice 5. Pré-identification des structures parties prenantes du programme *140*
Appendice 6. Proposition de Renforcement des Capacités des Structures Partenaires du Programme (Dispositif d'incubation) *150*
Appendice 7. Stratégie de mise en place du réseau des jeunes entrepreneurs agropastoraux. *162*
Annexe 5. Aspects institutionnel et arrangements de mise en œuvre *165*
Appendice 1. Montage institutionnel du programme *173*
Appendice 2. Termes de référence des postes du personnel du PEA-Jeunes *174*
Annexe 6. Planification, Suivi-Evaluation, apprentissage et gestion des connaissances **190**
Annexe 7. Gestion financière et arrangement de décaissement **194**
Appendice 1: Evaluation de la gestion financière au stade de la conception *202*
Appendice 2. Plan d'actions *209*
Appendice 3. Chart des flux financiers *210*
Appendice 4. Organigramme du Programme PEAJ et détail du Service administratif et financier *211*
Annexe 8. Passation de marchés **212**
Appendice 1. Plan de passation de marchés (18 mois) *215*
Annexe 9: Coût et financement du Projet **222**
Annexe 10. Analyse économique et financière *229*
Annexe 11. Squelette du Manuel de mise en œuvre **238**
Annexe 12. Adhésion aux politiques du FIDA **244**
Annexe 13. Contenu du Fichier du Programme **247**

Équivalents en monnaie

Unité monétaire	=	FCFA
1,0 USD	=	500 FCFA

Poids et mesures

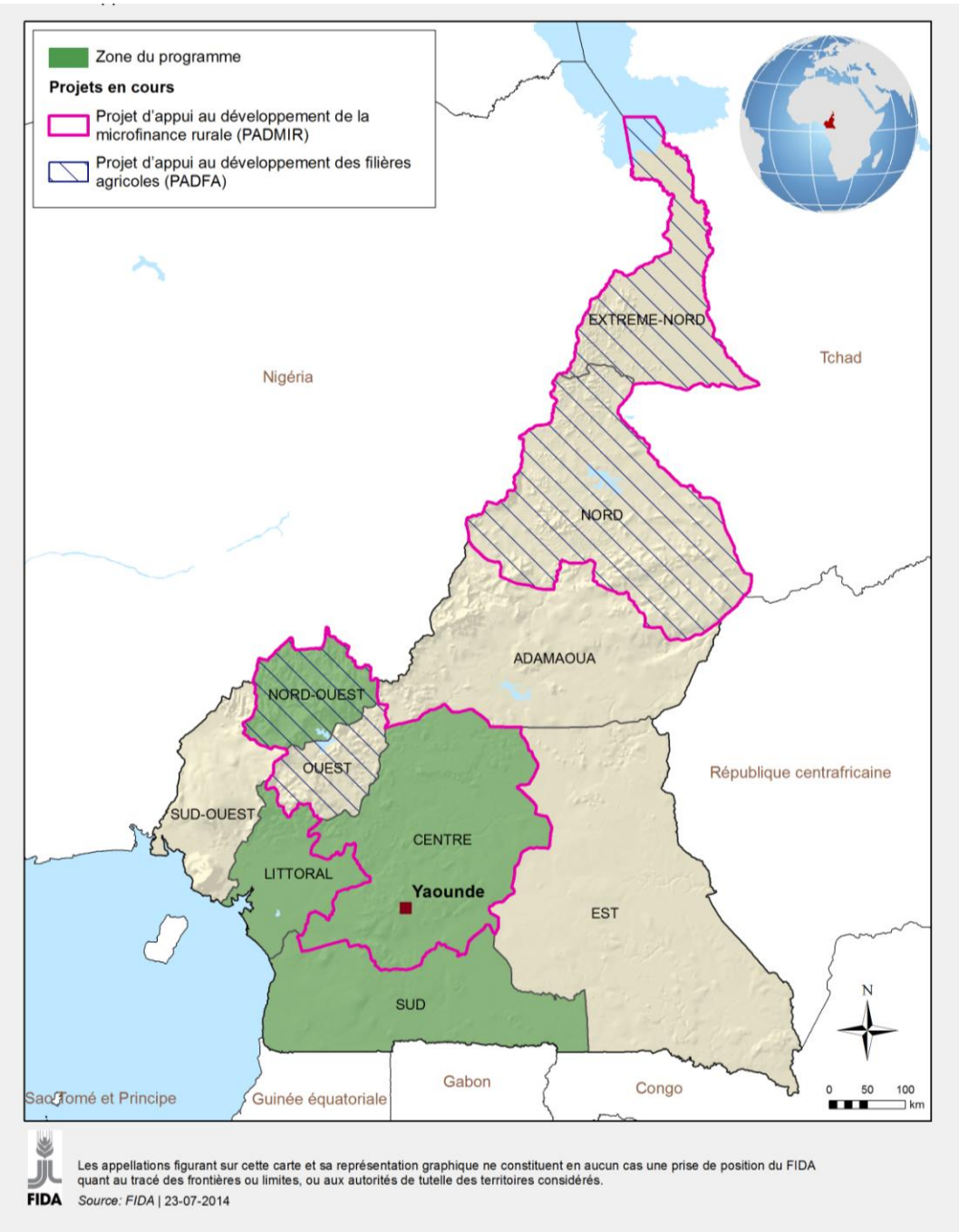
1 kilogramme	=	1 000 g
1 000 kg	=	2,204 livres
1 kilomètre (km)	=	0,62 mille
1 mètre	=	1,09 yards
1 mètre carré	=	10.76 pieds carrés
1 acre	=	0,405 hectare
1 hectare	=	2,47 acres

Abréviations et acronymes

AC	Appui-conseil
ACEFA	Programme d'Amélioration de la Compétitivité des Exploitations Familiales Agropastorales
AFD	Agence Française de Développement
AFOP	Programme d'Appui à la rénovation et au développement de Formation Professionnelle dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage et des pêches
AGR	Activité Génératrice de Revenues
AP	Agropastoral
APESS	Association pour la Promotion de l'Elevage au Sahel et en Savane
AVRDC	Asian Vegetable Research and Development Center
BEAC	Banque des Etats de l'Afrique Centrale
BP	Business plan = projet finalisé
BICEC	Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Cameroun
CAA	Caisse Autonome d'Amortissement
CDDR	Centre de Documentation pour le Développement Rural
CEP	Certificat d'études primaires
CFJA	Centre de Formation des Jeunes Agriculteurs
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CICC	Comité Interprofessionnel Cacao Café
CID	Centre d'Incubation Pilote
CIFOR	Center for International Forestry Research
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CLE	Comité Local d'Eligibilité
CNFZV	Centre National de Formation Zootechnique et Vétérinaire
CNGP	Cellule Nationale de Gestion du Programme
CNLCC	Commission Nationale de Lutte contre la Corruption
CNOP-CAM	Concertation Nationale des Organisations Paysannes du Cameroun
COBAC	Commission Bancaire pour l'Afrique Centrale
CONAC	Commission Nationale Anti-Corruption
CP	Comité de Pilotage
CRA	Collège Régional Agricole
CRV	Comité Régional de Validation et d'octroi des appuis
DID	Groupe Développement International Desjardins
DRF	Demande de Remboursement de Fonds
DSCE	Document de stratégie pour la croissance et l'emploi
EAP	Entreprise agropastorale
EFA	Ecole Familiale Agricole
EFR	Ecole Familiale Rurale
EMF	Etablissement de Microfinance
EPAB	Ecole Pratique d'Agriculture de Binguela
ETA	Ecole Technique Agricole
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FNE	Fonds national de l'Emploi
GDT	Association Graines de talent
GIZ	Coopération Allemande
IAO	Institut Agricole d'Obala
ICRAF	Word Agroforestry Center
IITA	International Institute of Tropical Agriculture
INADES	Institut Africain pour le Développement Economique et Social

IRAD	Institut de Recherche Agricole pour le Développement
ITP	Itinéraire technique de production
MIN Commerce	Ministère du Commerce
MINADER	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural
MINCAF	Ministères des Cadastres et des Affaires Foncières
MINEFOP	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
MINEPAT	Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Administration Territoriale
MINEPIA	Ministère de l'Elevage, des Pêches et des Industries Animales
MINJEC	Ministère de la Jeunesse et de l'Education Civique
MINPMEESA	Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PADFA	Programme d'Appui au Développement des filières Agricoles
PADMIR	Projet d'Appui au Développement de la Microfinance Rurale
PAIJA	Projet d'appui à, l'installation des jeunes agriculteurs
PDDAA	Programme Detaille de Développement de l'Agriculture Africaine
PEA-Jeunes	Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat agropastoral des jeunes
PLANOPAC	Plateforme Nationale des Organisations Professionnelles Agro-sylvo-pastorales du Cameroun
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMEA	Petites et Moyennes Entreprises Agricoles
PNDRT	Programme National de Développement des Racines et Tubercules
PNIA	Programme National d'Investissement Agricole
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTE	Pays Pauvres Très Endettes
PSF	Prestataire de services financiers
PSNF	Prestataire de services non financiers
PTBA	Programme de Travail et Budget Annuel
PTF	Partenaires techniques et financiers
RAF	Responsable Administratif et financier
RH	Ressources humaines
SAE	Service d'appui aux entreprises
SAILD	Service d'Appui aux Initiatives Locales de Développement
SIGRY	
TRIE	Taux de rentabilité interne économique
UGP	Unité de Gestion et de Pilotage
UNAC	Unité Nationale d'Appui Conseil
UNAC	Unité Nationale d'Appui Conseil
URAC	Unités Régionales d'Appui Conseil

Zone d'intervention du FIDA



Résumé Exécutif

Le secteur agricole camerounais constitue le principal moteur de la croissance économique en milieu rural et dispose de nombreux atouts dont : la forte demande intérieure et extérieure pour les produits vivriers, animaux et halieutiques, le grand potentiel d'accroissement de la productivité, des conditions agro-écologiques favorables permettant une grande variété de productions, et la disponibilité des terres agricoles.

Malgré la présence de telles potentialités, la moitié de la population rurale camerounaise vit dans des conditions difficiles du fait de: (i) difficultés d'accès aux intrants de production, à l'information et aux technologies ; ii) l'insuffisance des services d'appui conseil; iii) la faible organisation de la commercialisation des produits agricoles ; (iv) le manque d'emplois rémunérateurs pour les jeunes et les femmes; (v) le manque d'accès à des services financiers de proximité et surtout à des produits financiers adaptés aux besoins des producteurs; vi) la faiblesse générale des capacités du secteur privé en milieu rural.

Les jeunes ruraux camerounais confrontés au manque d'opportunités en milieu rural, au manque de de qualification et de moyens, font partie des personnes les plus vulnérables, en témoigne leur déferlement vers les centres urbains en quête d'amélioration de leurs conditions d'existence. Les jeunes représentent pourtant 78% de la population, ce qui est une main d'œuvre potentielle immense que malheureusement le système économique ne parvient pas à absorber.

L'emploi des jeunes de façon générale, et dans le secteur agro pastoral en particulier, est dès lors devenu pour le Cameroun, un enjeu majeur pour la réduction de la pauvreté, la préservation de la cohésion et la paix sociale.

C'est dans ce cadre que le Gouvernement du Cameroun a sollicité l'appui du FIDA pour la préparation et la mise en œuvre d'un Programme de Promotion de l'Entreprenariat Agropastoral de Jeunes (PEA-Jeunes), afin de donner aux jeunes hommes et femmes, les moyens d'accroître leurs revenus et d'améliorer leur sécurité alimentaire à travers des entreprises rentables, intégrées dans les filières agropastorales porteuses, et offrant des opportunités d'emplois viables en milieu rural.

Il s'agira spécifiquement: (i) d'appuyer les jeunes dans la création et la gestion d'entreprises agro-pastorales performantes à travers la fourniture de services financiers et non financiers adéquats ; (ii) de promouvoir un cadre politique, organisationnel et institutionnel favorable à la création et au développement des entreprises agro-pastorales de jeunes.

Pour lever les contraintes susmentionnées, faciliter l'accès des jeunes aux différents services, et soutenir le développement des entreprises dans les différentes chaînes de valeurs, le programme procèdera annuellement à l'incubation de cohortes de jeunes, au niveau de structures ayant une expérience dans la création et le développements d'entreprises portées par les jeunes en milieu rural.

L'incubation engage le jeune porteur d'initiative économique dans un processus et un parcours personnalisé de 1 à 6 mois selon les types de projet. Selon les besoins du projet, l'accompagnement combinera des modalités d'appuis « intra-muros» au sein d'une structure ou plusieurs structures d'incubation, et des modalités « extra-muros » chez des référents ou au sein de l'entreprise même du jeune. L'accompagnement tiendra compte du *couple ''jeune/projet''* dans son contexte en considérant comme un ensemble : les atouts/contraintes (économiques, sociales) du milieu à l'échelle du bassin dans lequel sera créée l'entreprise, les compétences professionnelles du jeune, les moyens financiers disponibles, les atouts et contraintes de la filière et du marché, le contexte socio-économique.

Le programme sera mis en œuvre pendant six (06) ans, dans les 4 régions du Centre, Sud,

Littoral, et Nord-ouest.

A son achèvement en 2021, il est attendu: i) la création de 4687 entreprises agropastorales et le développement de 353 entreprises existantes; ii) l'augmentation d'au moins 30% du volume et de la valeur des ventes chez au moins 50% des jeunes promoteurs; iii) l'intégration effective de l'entreprenariat dans les curricula des centres de formation agro pastorales; iv) l'accroissement de l'offre de service financiers et non financiers en milieu rural ; v) l'existence d'un réseau national de jeunes entrepreneurs qui participe au dialogue national sur les politiques et répond efficacement au besoin de ses membres.

Le coût total du programme est estimé à 67 millions US$ (33,5 milliards FCFA). La contribution du FIDA au financement du programme se fera au titre du cycle d'allocation des ressources en cours (2013 – 2015) pour un montant de 22.5 millions de USD qui sera octroyé à la République du Cameroun sous la forme d'un prêt à des conditions particulièrement favorables.

Cadre logique

Résumé descriptif	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses
But Améliorer durablement les conditions de vie et les revenus des jeunes entrepreneurs agro pastoraux du Cameroun	▪ L'indice d'accumulation de biens a augmenté d'au moins 30% pour au moins 50% des jeunes entrepreneurs ciblés, d'ici à 2021. ▪ La prévalence de la malnutrition chronique des enfants de moins de 5 ans est réduite de 5%, passant de X%[1] à Y% chez les filles et de X'% à Y'% chez les garçons d'ici à 2021. ▪ Réduction de Z% du nombre de ménages confrontés aux périodes de disettes	Etudes d'impact, Etudes Sygri Statistiques nationales Enquêtes PAM et UNICEF sur la malnutrition	Stabilité nationale Disponibilité du gouvernement à porter le programme
Objectif de développement Promouvoir des entreprises agropastorales jeunes, rentables, intégrées dans les chaines de valeurs, et créatrices d'emplois	▪ 5040 entreprises dont 30% gérées par les femmes sont établies et créent au moins 20 160 emplois directs d'ici à 2021 ▪ Au moins 65% des entreprises sont fonctionnelles 3 ans après leur création ▪ 3276 entreprises rapportent une augmentation d'au moins 50% de la marge brute.	Plan de Travail et Budget Enquête sur les ménages Rapports	Disponibilité des jeunes à participer au programme
Composante 1 : Développement d'entreprises agro pastorales			
Effet escompté I. L'accès des jeunes à des services non financiers pour le développement d'entreprises est amélioré	▪ Au moins 10 structures d'incubations intègrent la formation entrepreneuriale dans leur curriculum et assurent la formation des jeunes dans les chaines de valeurs d'intérêt ▪ 80% des jeunes ciblés adoptent les technologies enseignées ▪ 80 % des jeunes promoteurs formés bénéficient des services d'appui conseil à l'entreprenariat	Evaluation d'effets Etudes de cas	Les centres de formation sont disposés à engager une démarche centrée sur l'entreprenariat agricole Les parcours des jeunes promoteurs au sein des incubateurs sont personnalisés
Produit 1.1. Les capacités techniques, et entrepreneuriales des jeunes promoteurs sont renforcées dans les domaines d'intérêt	▪ 04 cohortes de jeunes promoteurs graduent annuellement des incubateurs avec un plan d'affaire bancable ▪ Au moins 5040 jeunes dont au moins 30% de femmes sont formés et accompagnés d'ici à 2021	Mission de suivi et supervision Audit technique et opérationnel Rapports Base de données	
Produit 1.2. Un système d'accompagnement est mis en place pour garantir l'installation, la viabilité et la rentabilité des entreprises	▪ Au moins 10 structures incubation sont renforcées et contractées pour assurer en extra muros l'appui accompagnement des jeunes dans leurs entreprises ▪ 01 structure d'incubation de référence est promue	Mission de suivi Arrêtés du ministère Contrats de performance	
Composante 2. Accès aux services financiers			

[1] Les valeurs de référence seront définies lors de l'enquête Sygri de référence

Résumé descriptif	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses
Effet escompté II. L'accès des jeunes à des services financiers pour la création et le développement d'entreprises est amélioré	▪ 6 réseaux d'EMF partenaires s'approprient les segments de marchés ruraux où exercent les entreprises des jeunes ▪ Evolution du taux de pénétration rural d'au moins 15% ▪ 70 % des projets appuyés obtiennent un crédit auprès des EMF	Evaluation d'effets Base de données	Les EMF disposent de produits spécifiques et de compétences pour financer l'entreprenariat rural
Produit 2.1. Un mécanisme financier pérenne adapté aux besoins des jeunes promoteurs est mis en place.	▪ 04 (quatre) nouveaux produits sont développés ▪ Le fonds de facilitation du PADMIR pour l'octroi de crédits à moyen terme est renforcé et opérationnel	Registre des contrats Rapports Enquêtes Mission de suivi et supervision	Les jeunes promoteurs disposés à recourir aux crédits
Composante 3 : Amélioration de l'environnement entrepreneurial			
Effet escompté III. Le cadre politique, législatif et institutionnel est favorable au développement d'entreprises agro pastorales	▪ Au moins 50 % des bénéficiaires enquêtés tous les 2 ans, sont satisfaits de l'environnement des affaires	Enquêtes de satisfaction Client survey	Appropriation et intérêt des ministères de tutelle Professionnalisme des entreprises promues Absence d'inertie administrative et institutionnelle
Produit 3.1. Le cadre organisationnel pour la promotion de l'entreprenariat agro pastoral est établi	▪ 1 réseau national des jeunes entrepreneurs agro pastoraux est créé et répond aux besoins des jeunes ▪ Au moins 80% des entreprises promues sont membres du réseau et participent à ses activités	Agrément du réseau Evaluation des adhésions	
Produit 3.2. Le dialogue sur les politiques, et stratégies est mené entre le gouvernement et les jeunes entrepreneurs et l'environnement des affaires amélioré	▪ la politique sur le développement des entreprises agropastorale est formulée et adoptée ▪ L'accès à la terre et la sécurisation foncière est effective pour au moins 30% des jeunes promotrices	Délibération des sessions parlementaires	
Composante 4 : Coordination, gestion, Suivi évaluation, gestion des connaissances			
La coordination et le suivi des activités est effective	▪ 1 unité nationale d'appui conseil et 4 unités régionales établies et opérationnelles ▪ Le système de suivi évaluation est mis en place et opérationnel	PTBA SSE Rapports des URAC et de l'UNAC	
La capitalisation des effets du programme est assurée	▪ Une stratégie de communication et gestion des savoirs est élaborée et opérationnelle	Stratégie de communication Supports de communication	

I. CONTEXTE STRATEGIQUE ET JUSTIFICATION

A. Contexte national et du développement rural

1. **Contexte national.** Situé au fond du Golfe de Guinée, le Cameroun est un pays d'Afrique Centrale qui s'étend sur une superficie de 475 650 kilomètres carrés. Il possède au Sud-ouest une frontière maritime de 420 km le long de l'Océan Atlantique. Cinq zones agro écologiques homogènes porteuses de paysages et de climats variés sont identifiables dans le pays et expliquent la grande diversité des productions du pays.

2. Le Cameroun est organisé en 10 régions (Adamaoua, Centre, Est, Extrême-Nord, Littoral, Nord, Nord-Ouest, Ouest, Sud, Sud-ouest) chacune placée sous l'autorité d'un Gouverneur. Les régions sont divisées en 58 départements qui sont à leur tour divisées en 360 arrondissements.

3. Sur la base des résultats du troisième Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH) réalisé en 2005, la population camerounaise est estimée, en janvier 2012, à plus de 20 millions d'habitants, comprenant 50,5% de femmes et de 49,5% d'hommes.

4. Le Cameroun, a connu une période de forte récession économique entre 1985 et 1994 et a renoué avec la croissance économique à partir de1994 après la dévaluation du franc CFA et la mise en œuvre des mesures d'ajustement qui l'ont accompagnée. Le pays affiche une remontée du rythme de croissance en 2012 avec un taux de 4,4% contre 4,1% en 2011. En 2007, l'ECAM3 estime l'incidence de la pauvreté à 39,9% soit 7,1 millions de personnes pauvres, avec une prédominance en zone rurale (55,0%) et dans les provinces septentrionales (53%).

5. Le pays a été admis au point d'achèvement de l'initiative Pays pauvres très endettés(PPTE) en avril 2006, ce qui lui a permis de bénéficier d'une annulation d'une partie de la dette extérieure de l'ordre de 1 400 milliards de FCFA. De nombreux projets intervenant dans le secteur rural sont actuellement mis en place par les ministères sectoriels et financés par les ressources PPTE.

6. **Contexte stratégique et politique**. Le conseil stratégique et politique du secteur agricole au Cameroun est marqué par la promulgation en 2007 de la loi portant Régime Financier de l'Etat, l'adoption en mars 2009 de la Vision Cameroun 2035, et l'adoption en novembre 2009 du Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE 2010 - 2020). La Vision 2035 est un document de prospective qui entend faire du Cameroun un pays émergent à l'horizon 2035 tandis que le DSCE qui en découle est un document d'orientation, un cadre intégré de référence pour l'action gouvernementale. Il est aussi le document fédérateur et d'orientation des interventions des partenaires techniques et financiers. Les objectifs majeurs poursuivis par le DSCE sont de : i) ramener le sous-emploi de 75.8% à moins de 50% en 2020 ; ii) ramener le taux de pauvreté monétaire de 39.9% en 2007 à 28.7% en 2010 ; et (iii) réaliser à l'horizon 2020, l'ensemble des objectifs du millénaire pour le développement.

7. Le gouvernement entend dans ce cadre moderniser ses infrastructures et son appareil de production, assurer le développement humain et favoriser l'intégration régionale, diversifier ses échanges commerciaux, promouvoir le financement de l'économie dans l'optique d'accroître l'offre d'emploi et, assurer une meilleure gouvernance de l'Etat.

8. Concernant le secteur rural, le DSCE entend assurer la sécurité alimentaire, la durabilité des performances et l'intégration dans les échanges suivant 4 programmes à savoir : i) le développement des productions végétale, animale, halieutique et sylvicole ; ii) l'amélioration du cadre de vie ; iii) la gestion durable des ressources naturelles ; iv) et l'amélioration du cadre institutionnel.

9. Partant de ces orientations, le ministère en charge de l'agriculture a procédé à

l'actualisation en 2010 du document de stratégie de développement du secteur rural (Volet agricole). Dans le même ordre d'idées, le Ministère de l'Elevage, des Pêches et des Industries Animales a initié et finalisé son document de Schémas Directeur du Développement des filières animales en 2009, et a actualisé son document de stratégie du sous-secteur élevage, pêches et industries animales en 2011. Plus récemment, le gouvernement s'est lancé dans l'élaboration du Programme National d'Investissement Agricole, au titre du Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine (PDDAA). La signature du Pacte PDDAA a été effective en juillet 2013.

10. **Développement rural.** Les études réalisées par l'Institut National de la Statistique montrent que pour un PIB évalué à 12545,65 milliards de FCFA en 2011, la contribution du secteur rural est estimée à environ 21,75% repartie comme suit : agriculture vivrière : 14,55% ; agriculture industrielle et d'exportation : 1,42% ; élevage et chasse : 2,70% ; sylviculture et exploitation forestière : 1,95% ; pêche et pisciculture : 1,13%.

11. Le secteur agricole est vital pour le pays car il occupe environ 50% de la population active et a eu la capacité de soutenir toute l'économie suite aux chutes des recettes du secteur pétrolier et industriel. Le Pays fait partie de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC), qui absorbe quelque 20% de ses exportations.

12. En dehors des plantations agroindustrielles et de quelques grosses fermes privées, l'agriculture est dominée par des petites exploitations familiales. La plupart d'entre elles sont manuelles, font souvent appel à la main-d'œuvre occasionnelle et utilisent peu ou pas d'intrants extérieurs. La productivité du travail est très basse dans ces exploitations qui sont en général orientées vers l'autosubsistance en raison d'une production limitée et d'un accès difficile aux marchés, et les producteurs appartiennent souvent aux couches les plus pauvres de la population.

13. **Situation socio-économique des jeunes et leur emploi dans l'agriculture.** La structure des emplois indique que les jeunes exercent essentiellement dans le secteur informel agricole et se répartissent de la manière suivante selon les catégories socioprofessionnelles:

    - *Travailleurs pour compte propre (44,0%).* La grande majorité exploite la terre à des fins productives. A cette fin, soit ils louent les terres, soit ils sont propriétaires des terres suivant le droit légal ou coutumier, soit ils ne sont pas l'unique exploitant sur la parcelle qu'ils mettent en valeur. Les facteurs de production utilisés par les jeunes exploitants agricoles en milieu rural demeurent rudimentaires d'autant plus que l'agriculture généralement pratiquée est une agriculture essentiellement orientée vers l'auto consommation. L'utilisation d'engrais et de produits phytosanitaires est très limitée, la quasi-totalité des jeunes utilisent exclusivement les semences traditionnelles. 86,8% des jeunes exploitants agropastoraux pratiquent l'agriculture avec des équipements traditionnels d'où les faibles performances économiques des exploitations. Les travailleurs pour compte propre exercent soit individuellement, soit avec l'aide de la famille et d'apprentis.

    - *Les dépendants constitués d'aides familiaux et apprentis (42,8%)***.** Ils travaillent dans des unités dirigées par un parent vivant généralement dans le même ménage qu'eux et ne perçoivent en général pas de rémunération fixe, qu'elle soit en nature ou en espèce. Ils sont donc très vulnérables sur le marché du travail en milieu rural, ne sont pas comptabilisés comme actifs dans les statistiques sur l'emploi en milieu rural.

    - *Patrons (1,8%).* Ce sont des jeunes ruraux travaillant pour leur propre compte ou avec des associés et qui emploient une ou plusieurs personnes salariées dans leur unité.

    - *Les jeunes salariés en milieu rural (11,5%).* Ce sont des cadres (1,2%), des

employés qualifiés (5,6%) et des ouvriers (4,7%). Ces employés exercent dans les fermes détenues par des particuliers ou des entreprises. Les jeunes salariés ont un emploi rémunéré en espèce et/ou en nature suivant une fréquence régulière et une périodicité définie. Ils sont titulaires d'un contrat de travail explicite ou implicite.

14. S'agissant des *jeunes femmes,* elles sont plus défavorisés sur le marché du travail que les jeunes hommes quel que soit l'angle d'analyse de leur participation au marché du travail et des conditions d'activités. Les femmes en général et les femmes rurales en particulier, ont plus de difficultés à créer ou à développer leurs propres entreprises du fait d'un climat des affaires globalement moins favorable. Les causes sont principalement à rechercher dans leur accès plus désavantagé aux ressources productives et financières, leur faible niveau d'alphabétisation et d'accès aux formations, ainsi qu'au poids de la tradition selon laquelle l'accès et la sécurisation foncière demeurent une contrainte.

15. **Situation des entreprises.** L'activité économique dans le pays reste dominé par le secteur informel qui représente près de 70 % de l'emploi en milieu urbain et 75 % en milieu rural. En zone rurale où les activités agro-pastorales sont largement dominantes, le secteur privé formel n'occupe que 1,3 % des actifs contre 75 % pour le secteur informel agricole et 20,7 % pour le secteur informel non agricole.

16. Les entreprises du secteur primaire ne représentent que 20,3 % des 1700 entreprises recensées au Cameroun en 2010 dans le secteur formel

17. Le pays a élaborée en 2009 une stratégie de développement des PME, de l'Economie sociale de l'Artisanat. Il a aussi voté une loi en avril 2010, portant promotion des PME et qui s'articule autour de l'appui à la création, l'incubation, l'appui au développement et le soutien au financement des PME, tout en distinguant les PME sur la base de deux critères (effectif et chiffre d'affaires hors taxes), en Toute Petite Entreprise (TPE), Petite Entreprise (PE), et Moyenne Entreprise (ME).

Catégorie	**Effectif personnel**	**Chiffre d'affaires**
Très Petite Entreprise - TPE	< 5 personnes	< 15 millions FCA
Petite Entreprise - PE	de 6 à 20 personnes	de 15 à 100 millions FCA
Moyenne Entreprise-ME	de 21 à 100 personnes	de 100 à 1 000 millions FCA

18. Cette loi est de portée générale pour toutes les PME. Elle ne fait mention des PME agropastorales qu'en son chapitre VII portant sur la représentation des PME en regroupement, pour dire que les PME peuvent pour la défense de leurs intérêts, établir des partenariats avec les collectivités territoriales décentralisées et les chambres consulaires.

19. Les PME étant une catégorie d'entreprises et non un secteur, les institutions sectorielles peuvent prendre des textes règlementaires à leur niveau pour ajuster certains critères spécifiques à leur secteur, en vue d'une meilleure exploitation de la loi sur les PME qui reste assez globale et ouverte.

20. Les filières et les secteurs clés que sont le secteur rural et le secteur industriel ont été clairement identifiés au niveau de la vision stratégique des PME comme des secteurs sur lesquels l'économie Camerounaise devrait appuyer son développement dans les prochaines années. Il est important que la stratégie de développement des PME cible ces filières et développe des actions particulières pour la promotion des petites et moyennes entreprises manufacturières (PME manufacturières) et des petites et moyennes entreprises agricoles (PMEA), évidemment en coordination étroite avec la stratégie propre de développement de ces secteurs.

B. Justification

21. L'analyse des caractéristiques sociodémographiques du Cameroun révèle d'une part une population essentiellement rurale, jeune et féminine et d'autre part, une jeunesse rurale faiblement éduquée. En effet, plus de 61% de la population camerounaise vit en milieu rural et près de 78% a moins de 34 ans. Sur un total de 6 903 215 jeunes âgés de 15 à 34 ans que comptait le pays en 2010, 54% vivaient en milieu rural. Près de 8 jeunes concernés sur 10 n'ont pas suivi de formation professionnelle. Seulement 6 sur 10 jeunes savent lire et écrire une des deux langues officielles, et 48% des jeunes ont seulement le niveau primaire. La grande majorité des jeunes manquent ainsi de qualification, alors que celle-ci est un facteur déterminant de leur employabilité et de leur productivité sur le marché du travail.

22. Le diagnostic du secteur agricole relève par ailleurs la dégradation de la production par habitant liée à la faible augmentation des superficies cultivées, la faible productivité et la faible valorisation des produits, la faible capacité d'investissement, et un savoir-faire basé sur des technologies rudimentaires acquis sur le tas.

23. Ces faibles performances s'expliquent en partie par le vieillissement des producteurs du fait de l'exode rural des jeunes vers les villes où ils vivent de petits métiers peu rémunérateurs dans le secteur informel et font face à une crise multidimensionnelle caractérisée par la délinquance, les maladies, le chômage et le sous-emploi.

24. Ce sous-emploi apparaît comme une des causes de distorsions les plus importantes du marché du travail en milieu rural et prend sa source dans la faiblesse de revenus issus de la vente des produits agricoles. C'est en effet dans le secteur informel agricole que l'inadéquation des emplois par rapport au revenu est le plus critique avec plus de 8 jeunes occupés sur 10 qui gagnent moins que le revenu mensuel minimal fixé au Cameroun, d'où leur réel désintérêt pour une agriculture encore essentiellement manuelle, et peu orientée vers le marché.

25. Face à ce tableau, l'avenir de la culture vivrière, en tant que pivot de la sécurité alimentaire et de réduction de la pauvreté est compromis par le fait que les jeunes ne trouvent pas d'opportunités dans le monde rural. La forte proportion des jeunes au sein de la population est pourtant un atout que le système économique n'arrive pas à valoriser et absorber. Une part importante des jeunes qui a eu la chance d'accéder à des formations, est contrainte de se recycler dans des activités informelles, mal rémunérées et parfois sans adéquation avec leur formation.

26. L'emploi des jeunes de façon générale, et dans le secteur agro pastoral en particulier, est dès lors un enjeu majeur pour la réduction de la pauvreté, la baisse du chômage des jeunes et la préservation de la cohésion et la paix sociale au Cameroun.

27. Le potentiel de développement d'entreprises rurales dans le pays est énorme, pour peu que les grands défis qui ont pour nom '*accès aux technologies, accès aux marchés, accès au financement, formation professionnelle et entrepreneuriale*, soient levés.

28. Dans ces conditions, le PEA-Jeunes se justifie par la nécessité de créer des richesses chez les jeunes, autour d'activités économiques rurales s'inscrivant dans les filières agro-pastorales, et reposant sur la modernisation et l'intensification des productions, afin d'améliorer durablement leurs revenus et leur sécurité alimentaire.

29. Il capitalisera sur les interventions et les acquis des projets du FIDA en cours, notamment dans les filières agro-pastorales, grâce à l'intégration d'une véritable dynamique entrepreneuriale au niveau de tous les maillons de la filière : services, intrants, production, stockage, commercialisation, transport, transformation. Il créera par ailleurs une additionalité sur les résultats du PADFA et du PADMIR en offrant

l'opportunité d'étendre les activités du Programme Pays à l'élevage, suivant une logique de diversification des moyens d'existence des jeunes.

II. DESCRIPTION DU PROGRAMME

A. Zone d'intervention et groupe cible

30. La stratégie de ciblage du programme repose sur les axes suivants : une catégorisation du groupe cible, un ciblage géographique, un ciblage sectoriel, un ciblage technique et un ciblage social.

31. **Groupe cible.** Le programme vise les jeunes hommes et femmes âgés de 18 à 35 ans ayant déjà investis ou non dans les activités agropastorales mais porteurs de projets individuels ou collectifs de création ou de développement de PME (essentiellement des Très Petites Entreprises - TPE et des Petites Entreprises - PE) dans le secteur agricole, et pastoral. 5040 entreprises individuelles et /ou collectives sont ainsi ciblées pour un nombre d'au moins 50 400 ménages directement touchées.

32. Le groupe cible du programme est subdivisé en 3 catégories :

33. **Catégorie 1** (C1): Il s'agit des jeunes vivant en milieu paysan, n'ayant pas bénéficié de formation formelle dans les domaines agro-pastoraux, pratiquant ou non des activités de production agricole, avec un accès limité aux technologies agricoles modernes, aux marchés et aux services financiers. Dans cette catégorie, le programme ciblera de manière spécifique : (i) les jeunes de niveau post-primaire ou secondaire n'ayant pas suivi de formation spécifique dans l'agriculture et (ii) des jeunes qui ne sont pas passés par des structures de formation professionnelle dans le secteur agro pastoral mais qui ont une bonne maitrise du métier grâce à des formations sur le tas, grâce à un apprentissage, ou parce qu'ils sont déjà des ouvriers et/ou employés d'entreprises agro-pastorales; (iii) les jeunes non scolarisés (niveau inférieur au CEP).

34. **Catégorie 2 (C2) :** Elle concerne les jeunes diplômés de l'enseignement technique agricole ou non – y inclus les jeunes de niveau post-primaire, secondaire ou supérieur - et souhaitant créer ou développer leurs propres entreprises agropastorales. Dans ce cadre, le programme ciblera : (i) les jeunes diplômés récents n'ayant pas d'expérience mais souhaitant s'installer de manière permanente dans les métiers agropastoraux. (ii) les jeunes diplômés, pratiquant déjà une activité agropastorale ou un métier connexe soit de manière temporaire, saisonnière ou de manière permanente.

35. **Catégorie 3 (C3):** Il s'agit des jeunes entrepreneurs, pleinement engagés dans les activités agropastorales et métiers connexes, dont les entreprises disposent de réels potentiels de croissance mais qui rencontrent des contraintes techniques ou financières qui limitent leur développement. Pour cette catégorie, le programme fera une analyse approfondie des entreprises des jeunes candidats dans leur état présent afin de dégager leurs principales contraintes, évaluer leurs besoins réels au regard de leurs perspectives de développement et ainsi apprécier l'opportunité de l'appui du programme. Parmi cette catégorie se retrouveront des entreprises qui auront été retenues par le programme comme entreprises référentes pour la formation des d'autres jeunes des catégories C1 ou C2 et qui auront des besoins spécifiques de renforcement de capacités.

36. **Ciblage géographique**. Le programme concentrera ses interventions sur les quatre régions du Centre, du Sud, du Littoral et du Nord-Ouest, qui représentent environ 40% de la population des jeunes vivant en milieu rural au Cameroun. L'intervention est basée sur une entrée par le bassin de production qui est sur le plan territorial une zone homogène de taille gérable pour maximiser sur les effets d'entrainement (rayons de 50 km maximum), où existent les meilleures potentialités de développement des productions

agropastorales ciblées et des métiers connexes permettant la construction d'une filière structurée garantissant un partage plus équitable de la valeur ajoutée entre les opérateurs des différents segments et assurant ainsi la durabilité des investissements.

37. En plus de l'importance numérique des jeunes, le choix des bassins d'intervention du programme est basé à la fois sur : (a) leurs potentialités agro-climatiques idéales pour le développement des productions agropastorales ciblées ; (b) la dynamique des exploitations agropastorales existantes et leur potentiel d'expansion ; (c) les opportunités commerciales (réseau routier et proximité des marchés potentiels) et de développement des métiers connexes le long des chaines de valeur identifiées ; (d) les possibilités d'intégration des activités agricoles et d'élevage ; (e) l'existence des structures d'encadrement, de suivi et de formation aux métiers agropastoraux ; (f) l'existence d'infrastructures rurales de base ou des interventions projetées pour leur développement offrant un cadre de vie favorable pour les jeunes et, (g) les possibilités de développer des synergies et complémentarité des interventions du programme avec les autres appuis des projets FIDA en cours, notamment le PADFA et le PADMIR ainsi que d'autres projets, programmes et initiatives intervenant dans les bassins ciblés, ou (h) de bâtir sur les acquis de programmes récemment clôturés afin de permettre un maximum d'impact.

38. **Ciblage sectoriel**. Le programme apportera ses appuis sur : (i) le développement des entreprises de production végétales pour les systèmes d'exploitation ayant comme spéculations principales l'ananas, le maïs, la banane plantain, le poivre, le maraichage, le manioc ; (ii) le développement des entreprises de production animales dans les systèmes d'exploitation ayant comme spéculations principales le porc, les petits ruminants, l'aviculture moderne ou traditionnelle améliorée, ou des élevages non conventionnels ; (iii) le développement des entreprises pour des métiers connexes le long de la chaine de valeur des filières agropastorales ciblées par le programme.

39. **Ciblage social et genre**. Le programme accompagnera des jeunes porteurs de projets individuels ou collectifs et veillera dans sa démarche à donner aux groupes cibles (jeunes hommes et femmes) un accès équitable aux ressources, activités et bénéfices. De manière plus précise, le programme veillera dans ses activités d'information et de sensibilisation à toucher spécifiquement les jeunes femmes et à les encourager à s'engager dans la mise en place de leurs entreprises. Les activités d'incubation prendront en compte la situation sociale et familiale des jeunes (couples, mariés) de manière à leur apporter un accompagnement plus ciblé. Enfin, le programme se fixera un objectif d'accompagnement d'au moins 30% de projets portés par les jeunes femmes.

B. Objectifs et indicateurs d'impact

40. Le programme vise à soutenir le développement d'entreprises rentables gérées par les jeunes hommes et femmes, dans les filières agro pastorales porteuses, pour contribuer au développement d'une agriculture performante, lutter contre la pauvreté rurale et améliorer la sécurité alimentaire.

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

42. A la fin du programme, il est attendu que : i) 5040 entreprises agro pastorales créant des emplois directs et des emplois indirects soient établies d'ici à 2021 ; ii) au moins 50% des jeunes promoteurs rapportent une augmentation d'au moins 30% du volume et de la

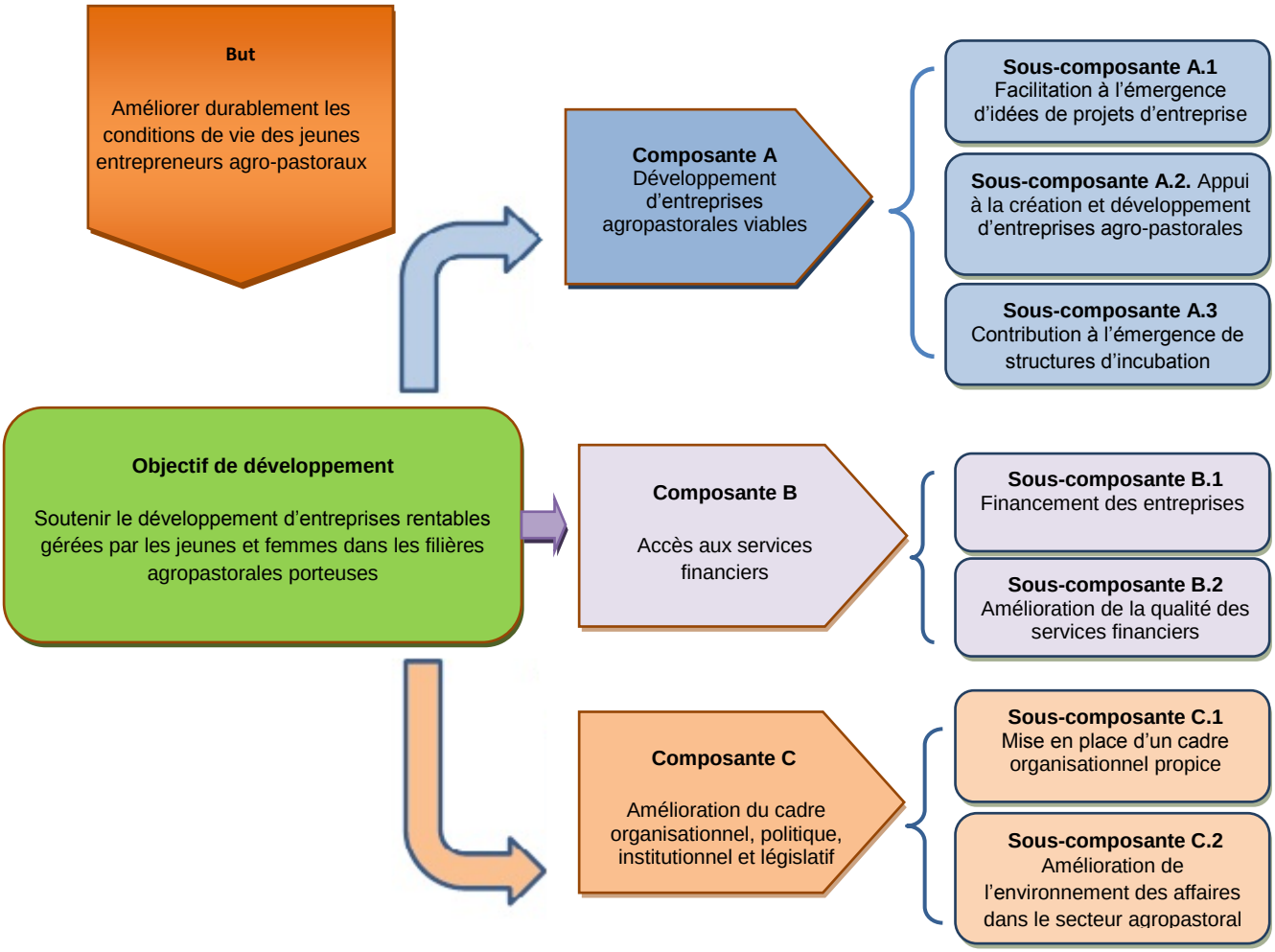
valeur des ventes ; iii) l'intégration effective de l'entreprenariat dans les curricula des centres de formation agro pastorales; iv) l'existence d'un réseau national de jeunes entrepreneurs qui participe au dialogue national sur les politiques et répond efficacement au besoin de ses membres.

43. Pour atteindre ces objectifs, les interventions du programme ont été structurées en composantes assorties d'effet, de produits et d'activités suivant une chaîne des résultats.

C. Résultats et composantes

44. Tel que présenté par la figure 1, le Programme sera mis en œuvre à travers trois composantes techniques et une composante de gestion: i) Développement d'entreprises agropastorales viables; ii) Accès aux services financiers ; iii) Amélioration du cadre politique, institutionnel et législatif ; et iv) Coordination, gestion des savoirs, et suivi-évaluation. La description détaillée des composantes est donnée en annexe 4 du présent rapport.

Figure 1 : structuration des composantes opérationnelles du PEA-Jeunes



Composante A. Développement d'entreprises agropastorales viables
(29,4 Millions USD, 46%)

45. Cette composante vise à soutenir le développement d'initiatives économiques locales de jeunes, dans le secteur agro pastoral, à travers l'amélioration de l'offre de services non financiers donnés par des prestataires de proximité ou *structures d'incubation*.

46. Pour réaliser cet objectif, le programme mènera les actions suivantes: (i) information et sensibilisation des bénéficiaires et prestataires et facilitation à l'émergence d'idées de projets d'entreprises; (ii) appui à la création et au développement de petites et moyennes entreprises agro-pastorales des jeunes ; (iii) contribution à l'émergence de structures d'incubation.

47. Il est entendu que les entreprises agro-pastorales regroupent aussi bien les entreprises engagées dans les maillons de la production que les métiers en amont et en aval de la production ainsi que les activités connexes.

Sous composante A.1. Facilitation de l'émergence d'idées de projets d'entreprises

48. **Amélioration de la connaissance des bassins.** Pour s'assurer que les idées de projets d'entreprises encouragées répondent au plus près aux besoins des bassins d'intervention, des études de caractérisation des bassins et des filières devront être menées dès le démarrage du programme, et ce antérieurement à la campagne d'info-sensibilisation qu'elles informeront. Ces études seront actualisées si nécessaire tous les deux ans jusqu'à la quatrième année de mise en œuvre du PEA-Jeunes.

49. Ces études préalables permettront de dégager de façon précise les potentialités du milieu agro écologique et la typologie des entreprises. Pour rendre les campagnes d'information et sensibilisation plus efficaces, les résultats des études alimenteront les supports d'information-sensibilisation qui seront préparées pour les sessions d'information. De manière plus globale, les résultats des études alimenteront les outils de communication du Programme.

50. **Information sensibilisation**. Des campagnes d'information et de sensibilisation seront menées à l'endroit des populations cibles dans les bassins concernés des quatre régions de la Zone d'Intervention du Projet. Ces campagnes viseront à donner à toutes les parties prenantes l'information sur les créneaux porteurs dans les filières agropastorales, le mode d'intervention du PEA-Jeunes, et de permettre au public cible de connaître les actions qui seront menées à leur endroit et les modalités pour accéder aux appuis du Programme.

51. Pour s'assurer de toucher les jeunes et les femmes entrepreneurs ou potentiellement porteurs d'initiatives économiques, ces campagnes seront menées en collaboration avec les réseaux et structures travaillant de près ou ayant une parfaite connaissance du public cible visé.

52. Elles comprendront des séances d'information dans les bassins et des ateliers d'information. Pour des raisons pratiques, le programme pourra s'appuyer sur une ou plusieurs ONG œuvrant dans les régions pour mener ces campagnes. Ces mêmes ONG seront mandatées pour faciliter l'émergence des idées de projet décrites plus bas. La presse locale pourra être mobilisée mais avec un message très ciblé pour éviter que le Programme ne soit submergé de demandes qu'il ne pourra satisfaire.

53. **Identification et orientation des porteurs d'idées d'entreprise (période pré-incubation)**. Lors des séances d'information et sensibilisation, le Programme invitera les jeunes à soumettre des idées de projet.

54. L'ONG chargée de l'info-sensibilisation sera également chargée de l'orientation des jeunes. A cet effet, elle déploiera des facilitateurs qui aideront les soumissionnaires à mieux cerner leur idée de projet et à la présenter dans une fiche-type suivant un guide d'éligibilité développée par le programme.

55. Tout en rendant le promoteur acteur de sa propre démarche entrepreneuriale, l'orientation consistera à accompagner le jeune sur le questionnement « ce que je sais faire dans mon futur métier » et « ce que je dois savoir-faire pour réaliser mon projet d'installation et de création de mon entreprise ». Elle permettra dès lors de réaliser le *bilan des compétences* du jeune porteur de projet, et de lui proposer un *parcours individualisé* de formation.

56. Le jeune sera encouragé à collecter des données supplémentaires pour son projet et à les consigner dans la fiche de projet qui sera soumise au PEA-Jeunes (informations sur les marchés potentiels, connaissance du milieu et des autres acteurs de la filière, etc..). Selon l'activité choisie, il sera offert au jeune une opportunité d'immersion chez un référent afin de le confronter à la réalité (*immersion professionnelle*). La facilitation aboutira à i) une fiche de diagnostic des compétences du jeune y inclus son profil et l'évaluation préliminaire de ses besoins d'encadrement, et ii) à sa fiche de projet dûment remplie.

57. La période de pré-incubation (Phases d'Identification et d'Orientation) n'excèderont pas 1 mois au total pour chaque cohorte de bénéficiaires. Quatre sessions de facilitation/orientation seront organisées chaque année afin d'étaler sur l'année les flux des candidats qui entreront dans le dispositif d'incubation.

58. La mise en œuvre des activités d'info-sensibilisation et d'orientation des jeunes sera réalisée, par une ou plusieurs ONG locales déjà exerçant dans le département. Leurs prestations seront évaluées annuellement par le programme avant le renouvellement des contrats de performances.

59. **Validation des dossiers**. La fiche de diagnostic et la fiche de projet seront soumises à l'Unité régionale d'appui conseil qui les présentera au comité régional de validation pour décision. Ces fiches serviront aussi à l'établissement par la structure d'incubation d'un parcours personnalisé et d'un plan d'accompagnement que le jeune aura l'opportunité de valider (sous composante 1.2). Les comités de validation régionaux siègeront quatre fois par an, les sessions étant programmées en phase avec les sessions d'orientation des jeunes.

Sous composante A.2. Appui à la création et développement d'entreprises agro-pastorales des jeunes

60. Une fois le dossier validé par le comité, l'URAC oriente le jeune vers une structure d'incubation adéquate. L'incubation remplit les fonctions prioritaires suivantes : (i) l'aide à la maturation du projet avec une perspective progressive d'installation et de développement (ii) le renforcement des compétences techniques (iii) l'éducation financière ; (iv) l'apprentissage de la gestion d'entreprise et des différentes fonctions de l'entrepreneur. Si nécessaire, la structure d'incubation accompagnera également, le promoteur dans ses relations avec sa famille afin de garantir son soutien tout au long du projet et, à terme, l'autonomisation financière du jeune par rapport à son cercle familial.

61. L'incubation suivra un parcours type et un accompagnement spécifique. Les étapes de l'incubation sont exposées dans la section III du présent rapport relative à la démarche d'intervention.

62. **Parcours.** L'incubation sera organisée autour de deux parcours, selon qu'il s'agisse

d'appuyer les initiatives de création d'une entreprise ou d'accompagner le développement d'une entreprise existante :

a. *Parcours 1 : Création d'entreprise***.** Ce parcours est destiné aux Porteurs d'Initiatives Economiques (PIE). L'appui vise à faire émerger et mûrir une stratégie d'entreprise et un plan d'affaire prenant en compte les enjeux techniques et financiers du projet et à soutenir une capacité de production suffisante pour assurer un revenu régulier à son promoteur (et éventuellement d'autres employés). Ce parcours cible les jeunes des Catégories C1 et C2.

b. *Parcours 2 : Consolidation/ développement des entreprises existantes*. Ce parcours est destiné aux jeunes de la catégorie C3, c'est-à-dire les jeunes entrepreneurs déjà engagés dans les activités agropastorales et métiers connexes, dont les entreprises disposent de réels potentiels de croissance mais qui rencontrent des contraintes techniques ou financières qui limitent leur développement. L'appui vise à consolider leur stratégie d'entreprise et accompagner son développement. Les entreprises référentes ayant besoin de mise à niveau pourront intégrer ce parcours et bénéficier des mêmes types d'appuis que les autres entreprises existantes.

63. **Accompagnement**. La structure d'incubation assigne au jeune un *accompagnateur* qui, sur la base du dossier monté durant l'orientation (fiche de diagnostic des compétences et fiche de projet), procédera avec le jeune à un diagnostic plus poussé qui comprendra : l'identification des compétences requises pour créer et faire fonctionner son entreprise, la détermination des situations de travail permettant d'acquérir les compétences requises (référents) et la définition du parcours pédagogique pour l'acquisition des capacités manquantes.

64. Ce diagnostic approfondi aboutira à un Plan d'Accompagnement ou Plan d'Action et un parcours personnalisé pour une période variable de 1 à 6 mois selon le profil du jeune et ses expériences antérieures. Il fera l'objet d'un contrat entre le jeune et la structure d'incubation, une fois que le jeune l'a validé.

65. Au titre de l'accompagnement, le programme favorisera par ailleurs des formations de type duale, avec des appuis intra et extra-muros. Ils comprennent (i) l'accès à l'information technique et économique, (ii) la formation technique (iii) la formation entrepreneuriale (iii) l'information sur les sources et procédures de financement, (iv) l'échange d'expériences, (iv) la mise en relation avec les institutions financières. Il donnera un appui conseil personnalisé pour la configuration technico-économique du projet, la préparation d'un plan d'affaire et la demande de financement.

66. L'appui à la création et au développement d'entreprises intègre enfin un appui au financement sous forme de subvention en équipement de démarrage et de crédit productif. Les modalités d'octroi de ces appuis pour les deux parcours sont décrites dans la composante B.

67. ***Sous composante A.3. Emergence et renforcement des structures d'incubation***

L'émergence de structures d'incubation participera à l'amélioration de l'offre de services non financiers dans les différentes régions d'intervention du programme. Il reposera sur le renforcement des capacités des prestataires, le développement d'un répertoire des acteurs, le contrôle de qualité et l'évaluation continue de l'offre de services d'incubation.

68. **Dispositif d'incubation du programme.** Selon la loi 2010 de promotion des PME au Cameroun, les *structures d'incubation des PME* sont des structures publiques ou privées qui assurent l'accueil, la formation et l'accompagnement des entreprises créées depuis moins de cinq (5) ans. Elles visent à (i) soutenir les créateurs des PME, (ii) identifier le potentiel entrepreneurial des PME et valoriser les talents de leurs promoteurs ;(iii) assister les PME pour l'établissement de réseaux de contacts utiles (iv) informer les PME sur les opportunités d'affaires et les institutions d'encadrement des affaires; (v) faire vivre aux promoteurs de PME des expériences concrètes liées au monde des affaires.

69. L'expérience du Cameroun en matière d'incubation montre que l'incubation a essentiellement été menée en milieu urbain et péri-urbain et a très peu porté sur les activités agropastorales. La démarche du programme sera dès lors de renforcer les capacités d'un certain nombre de structures de formations agro pastorales privés et publiques qui seront ultérieurement utilisées comme structure d'incubation.

70. A cet effet, le dispositif d'incubation du programme comprendra des structures d'incubation régionales, une structure d'incubation de référence et des référents.

    a. **Structures d'incubation locales et régionales.** Suite à un appel à manifestation d'intérêt, la mission de formulation a analysé les dossiers de 24 centres de formation et visité plusieurs d'entre eux, au titre de l'évaluation des capacités des structures d'incubation potentielles (voir appendice 5, annexe 4). Sur la base de cette évaluation, le programme entrera en partenariat dans les quatre régions d'interventions, avec les centres de formation et autres structures offrant les principales fonctions d'incubation à travers un dispositif d'appui accompagnement déjà opérationnel. L'évaluation des capacités des centres de formation ayant établi que toutes les fonctions d'incubation ne sont généralement pas présentes au sein d'une seule structure, et que les capacités d'accueil des jeunes sont parfois assez faibles, il est entendu que les structures prestataires établiront des partenariats avec d'autres structures pour répondre au cahier de charge du programme en matière d'incubation.

    b. **Structure d'incubation de Référence.** Partant du constat qu'aucune des structures potentiellement partenaires pour l'incubation des jeunes ne dispose de l'ensemble des fonctions d'incubation, le Gouvernement a souhaité utiliser les capacités techniques du programme pour la promotion d'une structure d'incubation de référence. Le programme financera à ce titre sur fonds du gouvernement, une école entreprise, ou centre d'incubation de référence, qui sera un centre de formation et de production intégré favorisant aussi bien la formation professionnelle que l'insertion professionnelle dans les métiers liés au secteur de l'agriculture et de l'élevage. Le programme prendra en charge la réalisation des études techniques de faisabilité, et appuiera la conception des programmes de formation – accompagnement dans différents métiers ainsi que la définition du montage institutionnel approprié, y compris l'ensemble des prérequis visant à assurer la durabilité d'une telle structure. Les ministères en charge de l'agriculture et de l'élevage exécuteront les activités relatives à la mise en place du centre pilote. Ils financeront et superviseront à cet effet les travaux de construction, l'acquisition des équipements spécialisés, l'acquisition des mobiliers et équipements non spécialisés, l'affectation et la prise en charge du personnel technique d'encadrement et d'accompagnement, le budget administratif et de fonctionnement du centre. Le choix des équipements spécialisés et technologies ainsi que la formation initiale du personnel technique seront réalisés dans la cadre d'un

partenariat avec la coopération israélienne. La mise à disposition d'assistants techniques permanents pendant les 3 premières années de démarrage du centre pilote sera également discutée au titre de cette coopération.

c. **Référents.** Le Programme prévoit que les jeunes porteurs d'initiatives puissent effectuer un maximum de leur apprentissage auprès d'un ou d'entrepreneurs référents. Ce contact rapproché avec sa future situation professionnelle, permettra au PIE de mieux réaliser et prévoir les différentes contraintes que peut rencontrer l'entrepreneur, au niveau technique, financier ou organisationnel. Cette forme d'apprentissage sera à privilégier pour tous les maillons des filières et les métiers connexes.

71. **Renforcement des capacités des structures d'incubation (voir appendice 6, annexe 4).** L'objectif de ce renforcement est de partager au niveau national une vision commune sur le développement de l'entreprenariat auprès d'un public de jeunes en milieu rural et engagés dans les activités agro-pastorales mais aussi de proposer des outils de pilotage, de gestion, de suivi-évaluation et développement de partenariat nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par le PEA-Jeunes.

72. Le renforcement des capacités des structures d'incubation débutera dès le démarrage du programme. Ce renforcement ciblera les ressources humaines, le matériel pédagogique et d'encadrement, les compétences des formateurs et accompagnateurs. Le renforcement des compétences techniques des formateurs et accompagnateurs, sera élargi à l'unité nationale et aux unités régionales d'appui conseil.

73. En ce qui concerne les référents, le programme procédera à l'établissement d'un répertoire de référents et contribuera également au renforcement de leurs capacités techniques et logistiques.

74. Les formations seront assurées par des prestataires externes contractés par le programme et aussi par des partenaires techniques tels le Centre Israélien de Coopération Internationale pour le Développement Agricole (CINADCO) et le BIT.

75. Le renforcement des capacités des jeunes porteurs d'initiatives requerra un appui en ingénierie de formation de l'UNAC aux structures prestataires, notamment pour l'adaptation des curricula spécifiques aux objectifs du programme.

76. **Développement de répertoires et cartographie des acteurs**. Le succès du dispositif du PEA-Jeunes et la qualité de l'accompagnement dépendront de la bonne connaissance des activités économiques locales et des acteurs au niveau des différents bassins. A cette fin, le programme en concertation avec les structures d'incubation de chaque région établira un répertoire d'opérateurs d'intérêts pour les jeunes entrepreneurs (prestataires privés, bureaux d'études, formateurs indépendants, experts, artisans / équipementiers, etc…). Ces répertoires seront disponibles pour les jeunes afin de les aider à monter leurs projets et à nouer des contacts utiles pour la création et le développement de leurs entreprises.

77. **Contrôle de qualité et évaluation continue de l'offre de services d'incubation**. Pour s'assurer de la qualité des parcours et des différentes prestations offertes aux jeunes, le programme organisera périodiquement des missions de contrôle de qualité dans les bassins en collaboration avec le MINPMEESA, le MINEFOP ainsi que les directions de la formation professionnelle du MINADER et MINEPIA. Le contrôle de qualité portera une attention particulière à la fonction d'accompagnement et aux référents. Ces missions de contrôle de qualité permettront de réévaluer les besoins de renforcement des compétences pour le bon fonctionnement des structures d'incubation et donner le maximum de chance de réussite aux jeunes incubés.

Composante B. Accès aux services financiers
(23,3 Millions USD, 37%)

78. La conception et la mise en œuvre du Programme sous cette composante repose, pour l'essentiel, sur les acquis et les arrangements de mise en œuvre du Programme d'appui au développement de la microfinance rurale (PADMIR), en cours d'exécution depuis 2010, dans l'objectif de faciliter l'accès des actifs ruraux à faibles revenus à des services financiers adaptés à leurs besoins.

79. Suivant le même objectif, le Programme contribuera à étendre l'offre de services dans les bassins de production ciblés où il assurera la promotion d'une demande solvable portée par des jeunes entrepreneurs formés, conseillés et mis en relation avec les institutions financières rurales (IFR). Cette relation s'établira dans le cadre d'un processus d'éducation financière au cours duquel le Programme contribuera au financement des TPE et PE en partenariat avec les IFR. Celles-ci accroîtront leur part de marché sur les segments ruraux et développeront un savoir-faire professionnel en matière de services financiers aux entreprises rurales, dans une perspective de viabilité et de pérennité.

80. Les impacts attendus se traduiront par : (i) une évolution du taux de pénétration rurale d'au moins 12 pourcent ; (ii) un encours prévisionnel de crédit à la fin du Programme de l'ordre de 12 milliards de francs de CFA, soit 25 millions de dollars US ; (iii) une amélioration sensible de la qualité du portefeuille (avec un taux de portefeuille à risque à un chiffre); et (iv) la viabilité opérationnelle et financière de 6 réseaux d'IFR.

81. Ces résultats seront atteints à travers l'appui au financement des entreprises et l'amélioration de la qualité des services financiers.

Sous-composante B.1. Appui au financement des entreprises

82. Les instruments de financement envisagés concernent essentiellement : (i) la subvention partielle d'incitation consentie par le Programme dans le cadre du soutien à la création et au développement de l'entreprise agropastorale ; et (ii) le crédit productif octroyé par les institutions financières rurales (IFR), dans le cadre d'une relation d'affaires adossée à des projets rentables.

83. La subvention se justifie par l'insuffisance voire l'absence de facilités d'investissement initial pour les entreprises en création notamment en milieu rural d'une part, et le vide de services financiers adaptés pour les jeunes désireux de créer leurs entreprises et d'exercer à plein temps dans le secteur agropastoral d'autre part.

84. Le recours au crédit s'inscrit dans une approche visant à pérenniser l'accès des jeunes aux services financiers.

85. **Subvention partielle d'incitation.** Les leçons tirées de la mise en œuvre de projets d'entreprenariat financés par le FIDA au Sénégal, Madagascar, Burkina Faso et Niger, indiquent qu'en milieu rural où la pauvreté est plus répandue, de nombreux promoteurs ne parviennent pas à s'installer à l'issue de la formation, du fait qu'ils ne disposent pas de moyens nécessaires pour acquérir les outils et matériel indispensable au démarrage de leur entreprise. La subvention est dès lors conçue comme un apport ponctuel du Programme pour inciter et faciliter l'installation du jeune dépourvu du capital initial, et impulser le développement de l'activité existante. Elle s'intègre dans le projet d'entreprise en contribuant à lever les contraintes de financement. Elle n'est donc pas envisageable en dehors de ce cadre et reste strictement liée à l'approche d'incubation qui régule son administration selon les règles établies à cet effet. Bien que la subvention soit consentie à fonds perdus, elle ne peut être déboursée que dans des conditions garantissant la

mobilisation, en temps opportun, de ressources additionnelles, indispensables pour les investissements prévus dans l'activité. Une mise en relation antérieure du jeune avec les acteurs financiers est alors indispensable.

86. La subvention sera administrée sous forme de kit de démarrage pour les entreprises en création et de kit de renforcement pour les entreprises en développement. L'accès à l'un des kits proscrit l'éligibilité à l'autre. Durant le cycle de vie du Programme, un promoteur ne peut accéder qu'une fois à l'octroi de kit.

87. *Kit d'installation* (appendice 2, annexe 4). Dans le processus d'incubation (parcours 1), le kit d'installation intervient à la phase de la création de la très petite entreprise (TPE) . Il permet au jeune de lancer une unité de petite production au moyen d'équipements à performance limitée, mais dont la production est acceptable en terme de qualité pour permettre de conquérir et de fidéliser un marché de proximité. Le contenu du kit sera défini suivant le secteur d'activité et dimensionné de manière à permettre au jeune d'avoir tout le nécessaire pour démarrer et exercer pleinement son activité.

88. Le financement du projet de création d'entreprise sera assuré en deux temps comme suit : (i) pour le démarrage/installation, mobilisation de 50 pourcent couvert par le kit octroyé (40 pourcent par le programme et 10 pourcent comme apport en nature du jeune) ; et (ii) mobilisation des 50 pourcent complémentaire pour la consolidation, sur prêt consenti par les IFR au moins 6 mois après le démarrage effectif des activités de l'entreprise. Un accord de principe des IFR pour le crédit complémentaire sera requis avant la mise en place du kit.

89. Le coût moyen des kits est estimé à 1,2 million de francs CFA (environ 2 500 dollars US) avec un seuil infranchissable de 1,5 million de francs CFA (environ 3 120 dollars US). Selon les modèles esquissés, on estime que le coût moyen des investissements éligibles à la subvention est de l'ordre de 3 millions de francs CFA, environ 6 250 dollars.

90. *Kit de renforcement* (appendice 3, annexe 4). Il est destiné aux jeunes en activités, promoteurs de petites entreprises (PE) essentiellement actives dans le secteur de la transformation. Ceux-ci représenteraient le tiers des entreprises prévues dans cette catégorie, soit 106 PE. Le contenu de ce kit portera sur des équipements nécessaires à l'augmentation de la capacité de production des unités de transformation. Le détail du kit sera défini suite à un diagnostic de la PE au terme duquel un plan d'affaire sera préparé. L'intervention des IFR sera essentielle à la mise en œuvre du plan d'affaire. Le promoteur est supposé être déjà client dans une IFR et si ce n'était pas le cas, le Programme facilitera sa mise en relation avec les IFR partenaires. Le financement du projet de développement de la PE sera alors assuré par deux sources : (i) le PAE-Jeunes qui apportera une subvention de 30 pourcent à travers le kit de renforcement ; et (ii) l'apport du jeune représentant 70 pourcent dont une partie sera mobilisée sur fonds propres (au moins 20 pourcent) et l'autre partie (50 pourcent) couverte par un prêt productif consenti par les IFR.

91. Le coût moyen du kit de renforcement est 3 millions de francs CFA (environ 6 250 dollars US) représentant en moyenne 30 pourcent du coût du projet de renforcement de la PE. Le coût total des investissements en équipements et fonds de roulement pour les 106 PE est estimé à 1,06 milliard de francs CFA (environ 2,2 millions de dollars US) sur la base d'un coût moyen par PE de 10 millions de francs CFA (soit 20 800 dollars US). L'apport du Programme sera de 318 millions de francs CFA, soit environ 661 000 dollars US.

92. **Mise en œuvre des kits d'installation et des kits de renforcement (appendice 4, annexe 4).** L'acquisition et la mise en place des kits se feront dans le cadre d'un crédit fournisseur sous couvert de conventions impliquant différents acteurs. Outre le PAE-Jeunes, il s'agit du Fonds de facilitation (PADMIR), des IFR, des fournisseurs et des TPE et PE. Le Fonds de facilitation sera le partenaire institutionnel à travers lequel les

ressources destinées aux kits seront administrées, et ce, à travers un guichet temporaire ou de transit.

93. **Crédit productif.** Il est destiné (tableau 1) aussi bien pour les bénéficiaires de kits (4 793 TPE et PE) que pour les non bénéficiaires (247 PE). Pour la première catégorie, le volume de crédit attendu a été estimé à 7,5 milliards de francs CFA (environ 15,7 millions de dollars), alors que pour les non-bénéficiaires, les besoins en crédit sont chiffrés à 1,2 milliard de francs CFA (2,5 millions de dollars US). Cette catégorie concerne essentiellement 247 PE dont les activités sont en dehors de la transformation agroalimentaire.

Tableau 1. Estimation du volume de crédits productifs attendus auprès des IFR

Catégories	TPE		PE		Total	
	Eff.	Crédit (Millions FCFA)	Eff.	Crédit (Millions FCFA)	Eff.	Crédit (Millions FCFA)
Bénéficiaires de kits	4 687	7 030	106	530	4 793	7 560
Non bénéficiaires de kits	-	-	247	1 235		1 235
Total	**4 687**	**7 030**	**353**	**1 765**		**8 795**

94. De ces estimations, il ressort un besoin de 8,8 milliards de francs CFA de crédit (environ 18,3 millions de dollars US). En raison de la nature volatile des ressources prêtables disponibles auprès des IFR (en particulier des EMF), et de la difficulté pour ces dernières de mobiliser des ressources stables sur le marché financier, le Programme contribuera au refinancement des EMF partenaires à hauteur de 50 pourcent des besoins en crédit, soit 4,2 milliards de francs CFA (environ 9,2 millions de dollars US).

95. **Mise en œuvre**. Le dispositif envisagé reposera entièrement sur le Fonds de facilitation de l'offre de crédit de moyen terme, établi par le PADMIR avec l'appui technique de Développement International Desjardins (DID). Conçu en 2013 comme un instrument pérenne de financement du secteur agricole, le niveau d'avancement atteint, permet d'entrevoir le début effectif des opérations au milieu du 3ème trimestre 2014.

96. Le partenariat envisagé s'inscrira donc dans la continuité et le renforcement du processus en cours afin de garantir la mise en place complète de ce dispositif de refinancement et son fonctionnement. Les ressources prévues (6,4 milliards de francs CFA) au titre du refinancement des IFR partenaires viendront compléter la dotation initiale du Fonds qui s'élève à 2,15 milliards de francs CFA (4,5 millions de dollars US). La sélection des IFR partenaires se fera selon les critères d'admissibilité en vigueur au niveau du Fonds comprenant : (i) le respect des règlements prudentiels ; (ii) la qualité de la gouvernance ; (iii) la capacité financière et la qualité du portefeuille ; (iv) l'expérience en matière de crédit ; et (v) l'étendue géographique.

97. Les IFR accèderont au refinancement au taux de référence pratiqué par le Fonds (3 pourcent). La part refinancée représentera 50 pourcent de l'encours prévisionnel établi sur la base des demandes de crédit approuvées par les IFR suite au travail du Comité de sélection. Les IFR contribueront à hauteur 40 pourcent et les emprunteurs 10 pourcent.

98. Dans le cadre du partenariat avec le Fonds, ce dernier procèdera à l'extension de sa zone d'intervention pour prendre en compte l'ensemble des bassins de production ciblés par le Programme, notamment des régions du Littoral et du Sud où le PADMIR n'intervient pas. Dans chacune des régions, le Fonds collaborera avec au moins deux IFR répondant aux conditions et aux critères de partenariat. Il est espéré qu'à la fin du

Programme, au moins 6 réseaux d'IFR s'approprieront les segments de marchés ruraux où exercent en majorité les TPE et PE promues par les jeunes.

Sous-composante B.2. Amélioration de la qualité des services financiers.

99. L'objectif est d'appuyer l'offre et la demande de services financiers selon les standards et les meilleures pratiques afin d'augmenter et de pérenniser l'accès des entrepreneurs ruraux, en particulier des jeunes, au financement adapté à leurs activités. Les appuis envisagés sont ciblés sur 5 volets spécifiques : (i) la consolidation et la pérennisation du Fonds de facilitation ; (ii) le développement de nouveaux produits ; (iii) le renforcement des capacités des IFR en crédit rural ; (iv) le renforcement de l'autorégulation et de la gestion des risques liés à la demande ; et (v) le renforcement des capacités de l'Association nationale de EMF pour l'appui à la professionnalisation et le suivi des performances des IFR partenaires.

100. **Volet 1. Appui technique à la consolidation et à la pérennisation du Fonds de facilitation.** Cet appui vise à conduire à terme le processus initié par le PADMIR en vue de mettre en place une facilité pérenne de refinancement des IFR, en particulier pour permettre aux établissements de microfinance d'accéder aux ressources stables indispensables pour des emplois de moyen terme dans le monde rural. Dans le contexte actuel où l'offre de crédit en milieu rural reste dominée par les prêts pour la campagne agricole et les activités à revenus rapides, ce Fonds permettra aux opérateurs économiques agricoles/ruraux d'avoir accès aux crédits d'investissement et à des fonds de roulement adaptés à leurs activités.

101. Sur la base d'un encours prévisionnel de crédit d'investissement de l'ordre de 18,3 millions de dollars US, le Programme complètera les ressources du Fonds à hauteur de 9,2 millions de dollars. Ce complément portera à 13,4 millions le capital du Fonds qui restera ouvert à des apports additionnels selon l'intérêt qu'il suscitera auprès des partenaires financiers. A cette fin, sous l'égide du Gouvernement, le Programme organisera des rencontres avec les partenaires financiers potentiels (y compris les banques primaires) aux fins de mobiliser des ressources additionnelles, dans la perspective de l'institutionnalisation du Fonds.

102. L'exécution de ce volet sera confiée à DID qui assure depuis 2013 la mise en place et la gestion intérimaire du Fonds, sur mandat de PADMIR suite à un appel d'offres international requérant une assistance technique internationale spécialisée dans la conception et la gestion d'institutions financières suivant les standards internationaux et dans une perspective de viabilité et de pérennité.

103. Dans la continuité de ce mandat, le PEA-Jeunes prendra le relais de PADMIR sur le plan contractuel, le PADMIR assurant le leadership technique. Ce dernier continuera alors à exercer la fonction d'entité de supervision de la gestion technique et fiduciaire du Fonds, jusqu'à son achèvement qui coïncidera avec la revue à mi-parcours du PEA-Jeunes. Au terme de cette revue, cette fonction sera transférée au PEA-Jeunes ou à une entité ad' hoc issue du processus d'institutionnalisation du Fonds. Dans tous les cas, la supervision de l'assistance technique se fera conjointement avec le Programme avec la participation de la Tutelle du Programme et des autorités chargées de la régulation du secteur de la microfinance au Cameroun.

104. Dans le cadre de ce Programme, l'assistance de DID consistera à parfaire l'installation de Fonds de facilitation et à assurer sa transformation institutionnelle. De façon spécifique, son mandat consistera à : (i) mettre en place tous les supports de gestion ; (ii) procéder à la sélection des IFR partenaires à l'échelle de la zone d'intervention du Programme, en privilégiant les bassins de production situés dans les régions du Sud et du Littoral où le PADMIR n'intervient pas ; (iii) identifier les banques partenaires

(fiduciaires) et formaliser le partenariat en privilégiant celles qui manifestent un intérêt au refinancement des EMF ; (iv) formaliser les contrats de refinancement axés sur la performance avec IFR partenaires ; (v) assurer la formation des agents de crédit des IFR partenaires ; (vi) institutionnaliser le fonds suivant un schéma garantissant sa viabilité et son autonomie financière ; (vi) assurer le transfert et garantir l'appropriation des fonctions et des compétences dans le dispositif institutionnalisé.

105. Le mandat de DID sera déployé selon le séquençage suivant : (i) une assistance technique permanente sur les 3 premières années pour finaliser le montage du Fonds, l'opérationnaliser à travers divers contrats avec les IFR et mettre en place le relais institutionnel pérenne ; et (ii) une assistance technique ponctuelle, sur les 3 dernières années, faite de missions d'encadrement technique et d'appui conseil visant l'appropriation technique complète des fonctions, compétences et supports de gestion.

106. **Volet 2. Développement de nouveaux produits.** Compte tenu de l'orientation du Programme axée sur la promotion des entreprises agropastorales, la priorité sera donnée au développement de produits permettant aux TPE et PE d'acquérir les équipements de production. Le PADMIR a initié des études de faisabilité, une par réseau partenaire, qui s'est limitée à caractériser les produits existants. Il en résulte le besoin de développer une approche holistique d'identification et de développement de produits en tenant compte des systèmes productifs et des spécificité de la demande en investissement des entreprises rurales ciblées par le Programme.

107. Suivant l'orientation "entreprise rurale", la principale activité du Programme dans ce volet consistera à développer 4 produits, dont 2 pour le crédit et 2 autres pour l'épargne. Le micro-leasing et l'avance sur créances seront développés comme nouveaux produits de crédit. L'épargne à terme affectée et le fonds de garantie entreprise seront introduits dans les pratiques de dépôt des IFR partenaires.

108. La conception et le développement de ces produits suivront une démarche méthodologique participative respectant les différentes étapes en la matière. Le Programme financera alors : (i) une étude de faisabilité pour le design de chacun des 4 produits; (ii) une assistance technique ponctuelle pour appuyer la configuration opérationnelle et l'organisation des tests, l'élaboration des supports de gestion, la formation des agents des IFR, la mise à jour des manuels de politique et procédures d'épargne et de crédit ; (iii) l'appui à la mise à jour du système d'information de gestion (SIG).

109. **Volet 3. Renforcement des capacités des IFR en crédit rural.** Le Programme travaillera en partenariat avec l'Association nationale des établissements de microfinance (ANEMCAM) et l'Association camerounaise de crédit-bail (CAMLEASE) pour appuyer les IFR partenaires à acquérir les compétences spécifiques nécessaires à la maîtrise des pratiques de crédit rural. Trois appuis sont prévus à cet effet : (i) spécialisation des agents de crédit rural; (ii) mise en place d'un système de gestion de la performance sociale, en vue d'améliorer le positionnement des IFR sur les segments ruraux, et à évaluer les progrès en matière de ciblage des jeunes ruraux et d'offre de services financiers adaptés ; et (iii) élaboration de plans d'affaires et de marketing rural.

110. **Volet 4. Renforcement de l'autorégulation et de la gestion des risques liés à la demande.** L'objectif est d'améliorer la solvabilité des emprunteurs en particulier des TPE et PE dans le cadre d'une relation d'affaires durable avec les IFR. Cet appui vise par ailleurs à instaurer dès le départ un climat de confiance dans un contexte où les IFR sont peu enclines à prêter aux jeunes ruraux, en raison du risque associé à la cible et au milieu rural/agricole. Les activités prévues comprennent : (i) des campagnes de sensibilisation pour promouvoir l'éducation financière, les meilleures pratiques en matière de relation avec les institutions financières, en particulier en ce qui concerne le remboursement à terme échu du crédit; (ii) la mise en place de groupes de

cautionnement mutuel pour faciliter l'accès des entreprises aux services du crédit à travers des fonds de garantie de groupe constitués par les membres des groupes; (iii) la formation des IFR sur la gestion des risques en partenariat avec l'ANEMCAM; et (iv) la facilitation de l'accès des IFR à la centrale de risques de la Commission bancaire (COBAC) en vue d'améliorer la qualité de leurs portefeuilles par une minimisation des risques de cavalerie de la clientèle dans un contexte concurrentiel.

111. **Volet 5. Renforcement des capacités de l'ANEMCAM.** En raison de sa position institutionnelle et fédérative, le partenariat avec l'ANEMCAM aidera à : (i) promouvoir les meilleures pratiques en matière d'offre de services financiers ruraux ; (ii) renforcer les capacités et professionnaliser les EMF ; (iii) combler les insuffisances en matière de production de données, d'évaluation d'impacts. Dans sa zone d'intervention, le Programme travaillera en partenariat avec l'ANEMCAM qui assurera la qualité de la mise en place du système de gestion de performance dont la base sera centralisée à son niveau. Elle sera alors dotée des moyens requis (équipements informatiques et de supports divers) pour assurer la collecte et le traitement des données, le suivi des IFR, ainsi que la gestion du système. Le Programme contribuera également à l'actualisation des modules de formation développés par l'ANEMCAM.

Composante C. Amélioration du cadre organisationnel, politique, institutionnel et législatif

(2,7 Millions USD, 4%)

112. Il s'agit de créer un environnement favorable au développement des entreprises agro pastorales, ce qui implique d'une part la mise en place et le renforcement des capacités des structures et organes concernés et d'autre part la formulation de politiques adéquates y compris l'accès à la terre et la sécurisation foncière.

Sous composante C.1. Mise en place d'un cadre organisationnel propice

113. Au-delà de l'appui conseil, la croissance et la viabilité des entreprises, passera également par le renforcement et la promotion de regroupements de type, réseaux, consortiums, ou associations, de moyennes, petites et micro entreprises agro pastorales. Le but est de permettre aux jeunes entrepreneurs, i) d'avoir un meilleur accès aux fournisseurs ou aux marchés ; ii) de réaliser des économies d'échelles dans les domaines fonctionnels tels que les achats, les finances, la production , la commercialisation, les installations d'essais, les infrastructures de conditionnement ou énergétiques ; iii) d'augmenter leur pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs et des acheteurs ; iv) de répartir les risques; v) et enfin, de mieux profiter des avantages et opportunités offerts par le dispositif de soutien et notamment en matière de partage d'information.

Mise en place de réseaux.

114. **Réseaux des Jeunes.** Le programme travaillera à promouvoir des réseaux régionaux et un réseau national de jeunes entrepreneurs agropastoraux. La stratégie de mise en place du réseau est donnée appendice 7 de l'annexe 4 du présent rapport. Cette association sera au départ une plateforme de concertation qui évoluera graduellement pour devenir un mécanisme permanent de développement des entreprises agropastoral, rendant des services d'appui conseil à ses membres.

115. Il est également attendu que le réseau joue un rôle important dans la promotion des produits et services offerts par les jeunes entrepreneurs auprès des marchés et des grandes entreprises. Le réseau jouera aussi un rôle d'intermédiation auprès des différentes associations et organisations du secteur privée, tels que le GICAM

(Groupement inter patronal du Cameroun). Enfin, le réseau des jeunes assurera le plaidoyer auprès des décideurs publics pour la prise en compte des besoins des jeunes entrepreneurs dans la formulation des politiques et programmes nationaux les touchant de près.

116. La mise en place sera assurée par l'UNAC, qui, dans un premier temps, procèdera par des sessions d'information, à la sensibilisation des différentes cohortes de jeunes sur la nécessité d'un tel regroupement. Elle appuiera ensuite l'organisation d'assemblées générales de constitution au niveau régional et national, ainsi que la préparation des textes constitutifs.

117. Aussi, pour permettre aux 4 réseaux régionaux et au réseau national de jouer leur rôle de représentation, coordination, facilitation et appui conseil aux entreprises agro pastorales, le programme procédera au renforcement de leurs capacités organisationnelles, institutionnelles, logistiques et surtout techniques, à travers une assistance technique locale comprenant un conseiller technique et un gestionnaire contractés par la structure faitière.

118. Une fois les réseaux en place, ils seront appelés à jouer un rôle dans la stratégie de communication du Programme. A partir de la deuxième année d'existence, le PEA-Jeune les appuiera dans l'édition d'un périodique (newsletter) et la gestion un site web.

119. En vue de créer des synergies avec les autres interventions du FIDA dans le pays et dans la région, le PEA-Jeunes cherchera à nouer des partenariats avec GYIN Cameroun (Global Youth Innovation Network) et les autres réseaux des jeunes GYIN dans la sous-région.

120. **Réseaux des Entrepreneurs Référents**. A l'instar des réseaux des jeunes, le PEA-Jeunes contribuera à la création de réseaux des référents selon leurs domaines d'activités. Ces réseaux évolueront pour devenir des associations professionnelles et joueront un rôle clé dans la recherche de marchés demandant des grands volumes qui ne pourraient être satisfait individuellement, et le plaidoyer.

121. Les réseaux de maitres-artisans seront privilégiés et seront encouragés à postuler pour la fourniture de certains équipements à l'endroit des bénéficiaires dont la fabrication est déjà maitrisée par les équipementiers du Cameroun.

Sous composante C.2. Amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral

122. Cette sous composante vise à favoriser la participation du public cible et des différentes parties prenantes du programme, notamment les structures d'incubation et prestataires - dans le dialogue politique avec le gouvernement pour la création de cadre politique et législatif qui favorise le développement de l'entreprenariat des jeunes au Cameroun.

123. **En matière de formulation, de revues et de mise en œuvre de politiques et programmes nationales**, le programme fournira les appuis suivants au gouvernement : (i) appui technique (consultances, organisation d'ateliers de concertation) pour la formulation d'une politique nationale de développement des petites et moyennes entreprises agro pastorales (y inclus les Micro-Entreprises); en effet, l'existence d'une politique adéquate en matière d'entreprise agropastorale est une condition requise pour la pérennité de leur promotion et de leur développement ; (ii) Appui technique (consultances et mise en place d'un réseau d'usagers) pour l'amélioration du système d'information sur les marchés ; (iii) Appui technique pour le développement d'un dispositif national de normalisation d'attestation et d'agrément (avec un accent sur les produits agro-alimentaires et les intrants).

124. **En ce qui concerne le climat des affaires**. L'étude menée par le BIT en 2013 sur l'Environnement des Affaires au Cameroun avait recommandé des actions prioritaires à mettre en œuvre. Le programme appuiera la mise en œuvre du plan d'action, surtout en ce qui concerne les PME, notamment les Micro-Entreprises et les entreprises évoluant dans le secteur informel.

125. **En ce qui concerne l'accès à la terre**, une étude du BIT indique que 60% des ménages dirigés par les jeunes de 15 à 34 ans en milieu rural sont propriétaires d'une parcelle de terre à des fins productives. Du fait des traditions, qui empêchent à la femme d'hériter de la terre, il est observé un écart de 15 point entre les jeunes femmes et les jeunes hommes. Pour le jeune homme il est donc surtout question de sécurisation foncière alors que pour la jeune femme il est même encore question d'accès à la terre.

126. Le programme n'envisage pas l'aménagement et la distribution de terres, mais prévoit plutôt de travailler au niveau local comme national pour offrir aux jeunes des conditions suffisamment sécurisées d'accès à la terre. Il travaillera à cet effet avec le ministère en charge des domaines et des affaires foncières et les collectivités locales pour d'une part favoriser l'accès à la terre notamment pour la jeune femme et d'autre part sécuriser l'ensemble des bénéficiaires par l'obtention des titres de propriétés.

127. De façon plus spécifique, le programme, selon une démarche inclusive, participative, et prenant en compte les pesanteurs socio culturelles, travaillera à faire accepter le principe de l'accès des jeunes et particulièrement des jeunes femmes rurales au foncier. Cet accès physique au foncier sera accompagné d'un dispositif de sécurisation foncière à travers plusieurs actions qui incluront : i) des concertations entre les propriétaires terriens et les institutions administratives locales ; ii) des campagnes de sensibilisations et de plaidoyer pour un cadre plus favorable à l'accès à la terre par les jeunes. Ces actions aboutiront à des négociations entre propriétaires terriens et bénéficiaires utilisateurs, et à la signature d'une charte foncière reconnue et respectée par tous les acteurs.

128. **En matière d'offre de formation professionnelle**, le Programme impliquera les jeunes et parties prenantes dans la modélisation du type de formations et d'accompagnement adéquat (contenu des formations modulaires, flexibilité de l'accompagnement et appui-conseil, etc…). Des consultations pourront en outre être organisées auprès des autorités pour homologuer ou accréditer d'une certaine manière dans les centres de formations – en particulier les centres publics qui normalement offrent des formations diplômantes –l'offre de formations modulaires qu'ils développeront avec l'appui du PEA-Jeunes.

129. **Création de Cadres de concertation.** Le Programme engagera les différentes parties prenantes dans des concertations visant l'amélioration de l'environnement politique de développement de l'entreprenariat rural au Cameroun. A cet effet le Programme créera des Cadres de concertations des différents acteurs autour de thématiques clés. Cette concertation sera initiée par les acteurs concernés, sous l'égide du programme. Elles seront périodiques et prendront plusieurs formes selon le public visé ou la thématique traitée: réunions, ateliers, symposiums, etc...) et pourraient se faire aussi bien au niveau national que régional.

130. Les consultations seront regroupées autour de 3 grandes thématiques d'intérêt au programme : (i) Entreprenariat des jeunes – sous l'égide des associations et réseaux des jeunes, (ii) Développement des filières – sous l'égide des programmes filières des Ministères de tutelle du PEA-Jeunes (MINADER, MINEPIA), (iii) Incubation en milieu rural – sous l'égide du MINPMEESA

131. Le Programme pourra mobiliser l'expertise du BIT pour la mise en œuvre de cette

sous-composante du fait de son expérience et de sa connaissance du cadre institutionnel des affaires au Cameroun.

Composante D. Coordination, gestion, Suivi évaluation, gestion des connaissances

(8,4 Millions, 13%)

132. La composante «Coordination, Gestion des connaissances, et suivi–évaluation» a pour objectifs de coordonner les interventions du programme, d'assurer une gestion financière efficace et transparente des ressources, de promouvoir l'amélioration continue des outils, approches et méthodes d'intervention des différents acteurs, et d'encadrer le processus de suivi et d'évaluation. La composante aura également comme objectif de contribuer au dialogue sur les politiques de développement agropastoral y compris l'entreprenariat des jeunes.

133. Une Cellule Nationale de Gestion du Programme (CNGP) disposant de l'autonomie de gestion administrative et financière sera basée à Yaoundé. Elle servira d'interface entre le Bureau Pays du FIDA et les ministères de tutelle. La CNGP aura pour mission la coordination des activités du programme, l'élaboration des Programmes de Travail Annuels et Budgets, la gestion technique et financière des activités du programme, la maîtrise d'ouvrage des activités, l'administration des contrats et conventions, et le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre. Elle comprendra des cadres de gestion, du personnel d'appui et des spécialistes qui assureront le suivi évaluation global et qui fourniront un appui technique à la mise en œuvre.

D. Leçons apprises et respect des politiques du FIDA

134. **Leçons apprises.** Au cours des dix dernières années, le FIDA a financé 3 projets d'investissement au Cameroun. Il s'agit du : i) Programme National de Développement des Racines et Tubercules (PNDRT), démarré en 2003 et achevé en septembre 2012. ii) Projet d'Appui au Développement de la Microfinance Rurale (PADMIR) qui a démarré en 2010 pour une durée de 5 ans, et du Programme d'Appui au Développement des Filières Agricoles (PADFA) qui a démarré en 2012 pour 7 ans.

135. Les enseignements tirés de la mise en œuvre des interventions passées incluent :

136. *Partenariat projet - recherche agricole.* Le développement des partenariats avec les Instituts de Recherche agronomique au Cameroun (IRAD et IITA) ont permis l'amélioration significative des performances des variétés de manioc, leur diffusion et leur adoption par les producteurs. À travers l'action de la recherche, les niveaux de production de manioc ont augmenté significativement en milieu paysan avec des rendements passant de 8-10 tonnes/ha à 25–30 tonnes/ha. Un tel partenariat avec les jeunes entrepreneurs engagés dans la chaine de production sera nécessaire pour la capitalisation des acquis de la recherche et l'adoption des technologies.

137. *Ciblage.* Le ciblage dans le cadre du PNDRT était très ambitieux tant du point de vue du nombre de spéculations que du nombre de villages et de ménages bénéficiaires. Le PNDRT a dû recentrer son intervention afin d'assurer une mise en œuvre plus efficace donnant des résultats plus significatifs. Aussi, il est nécessaire dans le cadre de ce nouveau programme de rester réaliste tant du point de vue du ciblage géographique, du ciblage thématique que du ciblage des filières et des bénéficiaires. Cela permet de mettre en adéquation les ressources financières, humaines et matérielles du programme par rapport au niveau de résultats susceptibles d'être atteints.

138. *Dispositif d'intervention et efficience dans la mise en œuvre.* L'évaluation du PNDRT a montré que le fait que les antennes régionales aient exécuté par elles-mêmes les opérations d'accompagnement des bénéficiaires, a considérablement augmenté le coût de mise en œuvre des opérations. Il en résulté un ratio de 0,75 USD dépensés en investissements pour 1 USD en fonctionnement, alors que dans le budget prévisionnel de la pré-évaluation ce ratio devrait être de 3USD dépensés en investissement contre 1 USD dépensé en fonctionnement. Le programme jeune devra dès lors adopter des structures légères de mise en œuvre et privilégier le faire-faire.

139. *Approche chaine de valeurs et métiers.* Les documents de conception des projets filières précisent que l'approche chaine de valeurs est la base des interventions et que les actions sont guidées par la demande /le marché. Dans la pratique, on note que les interventions sont en général orientées vers le développement des productions agropastorales susceptibles de résoudre le problème de sécurité alimentaire, au détriment des autres métiers le long de la chaine des valeurs. Pourtant, la forte croissance de la population urbaine a induit l'intégration des cultures vivrières, base de l'alimentation des villes et des campagnes, dans les systèmes marchands nationaux. Cette forte augmentation de la demande urbaine a favorisé l'intégration des hommes dans les cultures vivrières pour principalement l'approvisionnement des villes.

140. *Suivi-évaluation.* La mise en place du dispositif du système de suivi-évaluation des projets piloté par un personnel qualifié est capitale pour mesurer l'efficacité des interventions, suivre et rendre compte de leurs résultats de développement. L'absence d'un tel dispositif au niveau du PNDRT pendant les 2 premières années a été préjudiciable à la mesure des effets et de l'impact du projet. En conséquence, les études de références du présent programme devraient être disponibles avant le démarrage des projets ou tout au moins dans les six premiers mois de leur mise en œuvre.

141. *Stratégie de sortie et pérennisation des acquis des projets.* Les interventions des projets devraient s'inscrire dans la durabilité. Pour ce faire les capacités des bénéficiaires devraient être renforcées dès le démarrage pour leur permettre de prendre le relais de certaines fonctions de manière autonome et durable. Dans ce cadre, l'expérience du PNDRT montre que le faible niveau d'organisation et structuration des producteurs et l'absence d'une organisation interprofessionnelle des acteurs de la filière manioc n'a pas permis d'assurer la continuité des services rendues aux bénéficiaires à la fin du projet. Aussi, pour le programme entreprenariat des jeunes, il est nécessaire de s'assurer que le réseau national des jeunes entrepreneurs agropastoraux se mette en place avant la fin de la troisième année et soit effectivement accompagné pour prendre en charge la gestion du dispositif d'appui conseil aux jeunes promoteurs à la fin du programme.

142. En sus des leçons ci-dessus énumérées, la mise en œuvre des interventions en cours, a permis de tirer les enseignements suivants :

143. *Appui au démarrage et appropriation des documents de conception.* Les retards accusés dans le démarrage effectifs des opérations du PADMIR et du PADFA ont mis en évidence une appropriation insuffisante des documents de projet conduisant à l'absence d'anticipation sur la préparation des activités de démarrage. Cette situation suggère de prévoir le recrutement du personnel technique des projets assez tôt pour assurer sa participation à la finalisation des documents de conception, et la mise en place du dispositif permettant le déploiement immédiat des opérations de projet dès la signature de l'accord de financement. Aussi, un financement rétroactif est à prévoir pour : (i) la préparation et la validation des manuels et outils essentiels notamment, le manuel d'opération du programme, le manuel de procédure de gestion administrative, financière et comptable, le manuel de suivi-évaluation ; (ii) la réalisation des études

techniques de base à savoir l'étude SYGRI, les études de références complémentaires, (iii) les appels à manifestation d'intérêt, la sélection des prestataires et l'évaluation de leur capacités.

144. *Recrutement basé sur la compétence.* Les contreperformances enregistrées dans la mise en œuvre des projets en cours ou passés sont en grande partie liées à la faiblesse des compétences techniques et managériales des personnes recrutées. Cette situation qui a conduit à des licenciements et à de nouveaux recrutements, est en contradiction avec le fait que le Cameroun dispose d'un vivier important de compétences dans les divers domaines techniques demandés par les projets. Le programme veillera dès lors à ce que le processus de recrutement du personnel soit véritablement compétitif et transparent. Le FIDA participera comme observateur, à les étapes du processus de recrutement.

145. *Communication et gestion des savoirs.* La communication sur les résultats et activités des projets et la capitalisation des acquis et bonnes pratiques est un des pans faibles du programme pays du Cameroun. Les expériences des projets en cours montrent qu'il est difficile pour les responsables de suivi-évaluation d'assurer à la fois leurs fonctions techniques et, de mettre en place et de piloter la gestion des savoirs et communication des projets. Les tentatives des projets visant à développer des partenariats avec les Cellules de communication de leur Ministère de tutelle n'ont pas donné de résultats satisfaisants, la gestion des savoirs &communication se réduisant simplement à la couverture médiatique de quelques évènements. Le programme jeune envisagera dès lors, la création d'un poste de spécialiste en gestion des connaissances et communication. Ledit poste sera financé par l'ensemble des projets du portefeuille en cours.

III. MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

A. Approche

146. **Principes généraux**. Le programme sera mis en œuvre pendant six (06) ans, dans les 4 régions du Centre, Sud, Littoral et Nord-ouest. Les principes généraux suivants seront observés :

147. *Phasage*. Le PEA-Jeunes sera mis en œuvre de manière phrasée en tenant compte : (i) la mise en place du dispositif d'incubation et des différents prestataires partenaires (ii) les synergies possible avec les interventions programmées d'autres projets et programmes ; (iii) les flux d'entrée et de sortie visés par le programme en fonction de la longueur et de la complexité des parcours.

148. *Flexibilité dans l'exécution*. Cette flexibilité devra permettre des révisions régulières des plans de travail et budget annuels en fonction des réalités locales, du contexte spécifique du projet et de l'évolution des besoins.

149. *Externalisation des activités.* A l'image des projets en cours, le programme s'appuiera fortement sur des prestataires de services dont il renforcera les capacités, et notamment les centres de formation, les ONG, les entreprises privées, les services publics, les organisations fédératives de producteurs, les consultants.

150. *Partenariat local***.** Le partenariat avec les institutions locales (services déconcentrés, collectivités locales, prestataires) sera privilégié au niveau des bassins de production et des régions. La synergie et la complémentarité d'une part avec les interventions du FIDA en cours, et d'autre part avec les autres partenaires techniques et financiers (Banque Mondiale, AFD, BIT, PNUD et ONUDI) seront recherchées.

151. *Prise en compte de la dimension genre.* La définition et l'orientation des appuis

veilleront à l'autonomisation de la jeune femme. Le programme mettra en place des critères précis d'éligibilité des bénéficiaires et veillera à la prise en compte plus spécifique des jeunes femmes, et des catégories des jeunes plus vulnérables (jeunes non scolarisés, minorités).

152. **Principes spécifiques.** Les appuis des jeunes suivront les principes d'intervention suivants : *i) prise en compte de la diversité des projets et des situations des jeunes femmes et des jeunes hommes ; ii) concentration des actions dans des filières porteuses et des zones à fort potentiel de développement économique ; iii) réponse à une demande éligible et pertinente ; iv) principe du "faire faire » ; v) approche par incubation.*

153. **Démarche.** Le programme utilisera comme précédemment mentionné, une approche par incubation, pour lever les contraintes, faciliter l'accès des jeunes aux différents services, et soutenir le développement des entreprises dans les différentes chaînes de valeurs.

154. L'approche d'incubation préconisée par le PEA-Jeunes observera les principes spécifiques suivants: i) *articulation de l'ensemble des appuis, techniques, organisationnels, financiers et non financiers ; ii) fort ancrage territorial local du dispositif d'incubation ; iii) le jeune entrepreneur est porteur et maître de son projet ; iv) individualisation.*

155. Une fois sélectionné, le jeune porteur d'initiative économique sera engagé dans un processus d'incubation qui consistera à lui fournir sur un parcours d'accompagnement personnalisé qui tiendra compte de la catégorie du jeune et son type de projet. L'incubation comprendra un accompagnement technique, financier, social et commercial, pour la maturation de son idée, la création et / ou le développement de son entreprise et pourra durer jusqu'à 6 mois étalés sur une période maximum de 3 ans.

156. Selon les besoins du projet, l'accompagnement combinera des modalités d'appuis « intra-muros» - au sein d'une structure ou plusieurs structure d'incubation, et « extra-muros » chez des référents ou au sein de l'entreprise même du jeune. Il tiendra compte du *couple ''jeune/projet''* dans son contexte en considérant comme un ensemble : les atouts/contraintes du milieu (bassin, économique, social) dans lequel sera créée l'entreprise, les compétences professionnelles du jeune, les moyens financiers disponibles, les atouts et contraintes de la filière et du marché, le contexte socio- économique.

157. Le processus d'accompagnement du PEA-Jeunes se fera en deux temps : la période pré-incubation divisée en deux phases, la pré-incubation (éligibilité et orientation), et la période d'incubation à proprement parler, divisée en trois phases (maturation de l'idée de projet, création de l'entreprise, et consolidation de l'entreprise).

158. **Période de Pré-Incubation :**

- ***Phase 1- Eligibilité.*** Il s'agit du parachèvement du ciblage, avec l'identification de jeunes porteurs de projets, aptes à devenir des entrepreneurs agro pastoraux ou à développer leur entreprise existante. Cette phase est réalisée par un comité local qui statue sur la décision de faire entrer le jeune dans le dispositif d'incubation. La décision est prise sur la base d'une idée de projet et aussi sur la base d'entretiens semi directifs de chaque jeune.

- ***Phase 2- Orientation.*** Cette phase consistera à effectuer le bilan des compétences et à proposer à chaque Porteur de Projet (PP), un parcours personnalisé de formation / incubation. Le bilan de compétence permettra de : i)

identifier les compétences au moment de sa sélection ; ii) identifier les compétences requises pour la création et la mise en œuvre de l'entreprise; iii) identifier les situations de travail permettant d'acquérir les compétences requises; iv) planifier une progression pédagogique pour permettre l'acquisition des capacités manquantes ou à conforter ; v) contractualiser un parcours individualisé avec l'incubateur qui sera un centre de formation ou une entreprise privée. Ces deux phases donnent lieu à un produit : l'idée de projet.

159. **Période d'Incubation à proprement parler :**

- ***Phase 3 – Maturation de l'idée de projet.*** Les demandes issues de la Phase d'Orientation sont acheminées dans un des deux parcours à l'issue d'un diagnostic de départ. Ce diagnostic permet également d'informer et d'aiguiller des jeunes qui ont un besoin préalable de renforcement de leurs compétences de base (formation à un métier et/ou autre besoins prioritaires, par exemple en alphabétisation fonctionnelle) vers une structure de formation adaptée. Ils pourront présenter de nouveau une demande d'appui du Programme ultérieurement. Tout en suivant leurs parcours de formation individualisés les jeunes sont accompagnés par itération successive au cours de cette phase, à l'élaboration d'un plan d'affaire bancable qui présentera au terme de la phase, à un au comité de validation et d'autorisation pour financement. Cette phase marque la fin du séjour du jeune dans l'incubateur. Cette phase donne lieu à 3 produits successifs l'initiative économique, le projet d'entreprise avec son plan d'affaire
- ***Phase 4 – Création de l'entreprise.*** Cette phase consacre la mobilisation du financement par le jeune, conformément au plan d'affaire validé pendant la phase précédente, et la mise en place physique de l'entreprise à travers la réalisation des investissements prévus. A travers cette phase, le projet d'entreprise est concrétisé à travers le financement du plan d'affaire financé et donne naissance à une entreprise embryonnaire.
- ***Phase 5 –Consolidation/Développement de l'entreprise****.* Les entreprises déjà existantes, n'ayant pas nécessairement bénéficié d'appuis antérieurs du PEA-Jeunes reçoivent des appuis spécifiques pour surmonter des contraintes rencontrées durant la mise en œuvre. L'entreprise du jeune est consolidée au cours de cette phase à travers des activités diverses d'appui conseil. Cette consolidation est d'une durée et d'une intensité variable en fonction des risques encourus, du type et de la durée de l'activité principale de l'entreprise, de l'importance des immobilisations et de la rapidité du retour sur investissements. Durant cette phase, l'entreprise embryonnaire évolue et devient une entreprise émergente, et l'entreprise émergente est développée.

Partenariats

160. Le PEA-Jeunes développera des partenariats avec les programmes, projets et initiatives mises en œuvre par le MINADER et le MINEPIA dans les bassins d'intervention du Programme et avec des projets et initiatives relevant d'autres ministères techniques.

161. En outre, le programme mobilisera l'assistance technique israélienne et du BIT, sous forme de coopération technique pour le développement de l'entreprenariat agro pastoral. Il développera de façon conjointe un certain nombre d'outils en partenariat avec un projet sous financement AFD.

162. *Coopération Israélienne*. L'introduction de la dimension entrepreneuriale dans le curriculum des structures d'incubation est une innovation du programme dans le

contexte camerounais, et qui nécessitera le renforcement des capacités des structures de formation partenaires. A cet effet, des possibilités de partenariat ont été discutées au cours de la formulation, avec l'ambassade d'Israël au Cameroun, et aussi avec une mission israélienne représentée par l'Agence Israélienne pour la Coopération au Développement (MASHAV) et le Centre Israélien de Coopération Internationale pour le Développement Agricole (CINADCO). Ce centre organise annuellement à l'intention des pays africains, des formations thématiques aussi bien en Israël qu'en Afrique, dans les domaines divers de l'agriculture, élevage, aquaculture et de l'entreprenariat agricole. L'assistance technique israélienne a été convenue pour : i) la promotion des technologies et innovations au niveau de la structure d'incubation de référence ; ii) la formation de formateurs en entreprenariat agricole ; des échanges d'expérience et de savoir-faire en Israël, au profit d'un nombre limité de jeunes entrepreneurs camerounais. Ces axes de coopération technique feront l'objet d'un accord de partenariat qui sera signé au démarrage du programme entre le Gouvernement, l'Agence Israélienne pour la Coopération au Développement (MASHAV), et le FIDA.

163. *BIT*. Le BIT a réalisé en 2013 une enquête auprès des entreprises camerounaises, sur la base de 17 critères affectant l'environnement des affaires et fondamentaux au développement d'entreprises durables. Une proposition de plan de réformes en a été issue et transmise au Gouvernement. L'approfondissement de cette démarche analytique avec l'assistance technique du BIT, devrait permettre au programme, d'entreprendre au titre de sa composante 3 : i) un exercice exhaustif d'identification des obstacles pesant sur l'environnement des affaires dans le secteur agro pastoral ; ii) la formulation de politiques visant à améliorer l'environnement des affaires dans le secteur ; la mise en place et le renforcement des capacités des structures et organes concernés.

164. Par ailleurs, le BIT dispose d'outils de formation qui couvrent la totalité du spectre des groupes cibles, depuis les micro-entrepreneurs illettrés aux entrepreneurs de PME orientées vers la croissance. Son programme « Gérez mieux votre entreprise » ou GERME, est un programme de formation à la gestion, centré sur la création et l'amélioration des petites entreprises, en tant que stratégie pour créer des emplois. Un second programme « Développez votre entreprise » ou EYB, est une formation intégrée sur l'entreprise et un soutien destiné aux PME qui détiennent un potentiel de croissance et qui se sont fixé des objectifs de croissance. Ces outils ont été adaptés et testés avec satisfaction dans le cadre du projet FIDA PROMER au Sénégal. L'assistance technique du BIT sera à cet effet mobilisée par le programme à travers un mémorandum d'accord.

165. *AFD*. L'Agence Française de Développement accompagne le Gouvernement camerounais pour la préparation et le financement d'un projet de micro entreprise agricole qui sera mise en œuvre dans les régions du centre, littoral et de l'ouest. Les discussions de partenariat et d'établissement de synergies avec la Bureau Pays de l'AFD, ont abouti au : i) développement conjoint d'outils, notamment en ce qui concerne les référentiels technico économiques ; ii) l'harmonisation des interventions en matière de finance rurale, et si possible, l'utilisation du dispositif de financement mis en place par le programme PEA-Jeunes.

Leçons apprises de projets FIDA similaires

166. *PROMER du Sénégal*. Le projet cible prioritairement des MER et PER engagées dans des filières porteuses prioritaires. Le projet a en outre mis en place des plans d'accompagnement qui comprennent, outre les informations d'identification de la MER: (i) les appuis reçus du Projet ; (ii) historique de la MER et sa vision ; (iii) les

opportunités, forces, faiblesses et menaces de son activité ; (iv) les axes stratégiques d'amélioration proposés et les séquences de mise en œuvre pour chacun des axes. Le plan d'accompagnement comprend en outre un plan d'actions qui comprend les actions retenues, les échéances, le budget et les différents acteurs qui devront concourir au succès du plan d'action (y inclus la MER). Pour mesurer l'autonomie des MER, le projet utilise une grille d'évaluation confectionnée sur la base de compétences clé définies pour mesurer le niveau d'autonomie des MER : (i) compétence initiation (avoir de l'initiative, avoir le souci de l'excellence, respecter ses engagements, être tenace) ; (ii) compétence en gestion de micro-entreprise et réalisation (maitriser la comptabilité-gestion, maitrise technique de l'activité, maitrise des procédures d'épargne et de crédit, savoir organiser et contrôler, performance financière de la mer, maitrise de la filière - recherche de débouchés, connaissances de meilleures sources d'approvisionnement) ; (iii) capacité en planification (savoir fixer des objectifs, plan de développement de la micro-entreprise - sens de la prospective, planification de l'épargne, savoir résoudre les problèmes).

167. *PROSPERER de Madagascar*. L'approche du programme est basée sur trois piliers: (a) l'information-conseil, (b) l'appui-accompagnement et, (c) l'assistance au démarrage au travers d'incubateurs/pépinières d'entreprises. Pour ce faire, le programme a mis en place au niveau de chaque District, un Guichet Unique Multi Services (GUMS) qui sert d'interface entre les MER et PER bénéficiaires et leurs organisations d'un côté, et de l'autre, les Chambres régionales de Commerce et d'Industrie, ainsi que les prestataires de services externes. Les GUMS/IF ont comme fonction: (i) l'identification et la validation des MER, des PER et des prestataires de services extérieurs (ii) de servir de courroie de transmission entre le programme et les entreprises rurales bénéficiaires; (iii) la mobilisation des soutiens techniques à ces entreprises rurales et à leurs organisations; (iv) la fourniture de conseils et l'orientation de celles-ci vers les prestataires (crédit, formations techniques, formation en management…) et, (v) le suivi des prestataires et le recueillement du feed-back des entreprises bénéficiaires

168. *PASPRU du Burkina Faso*. Le PASPRU s'est inspiré de l'approche appui-accompagnement de PROSPERER, ainsi que des critères d'identification des filières porteuses prioritaires et des plans d'accompagnements. Le PASPRU a développé une base de données visant l'archivage des informations d'identification et diagnostic des Micro-Entreprises Rurales ciblées par le projet pour un traitement plus rapide et plus efficace et permettre de disposer en temps réel d'informations et de statistiques fiables sur ces dernières. Elle possède un système de paramétrage qui permet d'intégrer plusieurs données par exemple : (i) l'identification de la MER (carte d'identité, téléphone, localisation, etc…) (ii) les régions, provinces, communes et villages ; (iii) la typologie des bénéficiaires (y inclus les infos sur les groupements) ; (iv) les filières, activités et produits des MER; (v) les modes de production et les contraintes (de gestion et techniques) ; (vi) les niveaux d'alphabétisations et les niveaux d'instructions ; ainsi que (vii) les langues de formation souhaitées.

169. Il faut noter que ces différentes interventions se sont concentrés sur les maillons post-production, métiers connexes et artisanat plutôt que la production agricole ou pastorale.

B. Cadre organisationnel

170. **Montage institutionnel**. Le montage institutionnel du programme est présenté en annexe 4, et appendice 1 du présent rapport. Le programme sera exécuté sur une période de six ans. Le MINADER et le MINEPIA assureront la maitrise d'ouvrage du programme.

171. La concertation au niveau national sera assurée par un Comité de Pilotage (CP). Au

niveau régional et local, il sera mis en place respectivement des comités régionaux de validation.

172. La coordination du projet sera assurée par une Cellule Nationale de Coordination et de Gestion (CNCG) légère, disposant de l'autonomie administrative et financière. Un arrêté conjoint du MINADER et du MINEPIA créera le comité de pilotage et précisera sa composition, son mandat et son fonctionnement, selon les principes ébauchés dans les paragraphes suivants. De même, un autre arrêté conjoint MINADER – MINEPIA fixera le mandat et la composition du Comité de Pilotage.

173. **Comité de pilotage**. Le CP sera coprésidé par les Secrétaires Généraux du MINADER et du MINEPIA. Il comprendra entre autres : (i) deux représentants du MINADER ; (ii) deux représentants du MINEPIA, (ii) un représentant des départements ministériels - MINJEC, MINPMEESA, MINCAF, MINEPAT, MIN Commerce, Ministère en charge de la formation professionnelle ; (iii) Un représentant de chacune des organisations de la société civile suivantes : Conseil National de la Jeunesse, Réseau National des Jeunes Entrepreneurs, Plateforme Nationale des Organisations Professionnelles Agro-sylvo-pastorales du Cameroun (PLANOPAC) et Concertation Nationale des Organisations Paysannes du Cameroun (CNOP-CAM).

174. Le CP se réunira au moins deux fois l'an pour notamment valider les rapports d'activités semestriels et les PTBA. Le Secrétariat du Comité de pilotage sera assuré par le Coordonnateur du Programme.

175. **Comités régionaux de validation**. Ces comités seront coprésidées par les Délégués Régionaux du MINADER et du MINEPIA et comprendront outre les deux Délégués ci-dessus cités, un représentant de la Cellule Nationale de Coordination et de Gestion du Programme, désigné au sein de l'Unité Nationale d'Appui conseil (UNAC), un représentant du réseau des jeunes entrepreneurs, un représentant de l'Agence régionale des PME, un Représentant des prestataires de services techniques du programme, un représentant des prestataires de services financiers du programme. Le Président du comité peut, selon la nature des dossiers à traiter, inviter une personne ressource pour prendre part aux assises du comité avec voix consultative. Le secrétariat du comité est assuré par l'URAC.

176. En moyenne, les comités siègeront 4 fois par an et assumeront les responsabilités suivantes : (i) se prononcer sur l'éligibilité des dossiers sur la base des critères définis dans le manuel de procédures du programme (âge, genre, catégorie, qualité et réalité de l'idée de projet, acceptation au niveau du bassin) ; ii) statuer sur les dossiers instruits par les conseillers d'entreprises; (ii) valider ou non le projet présenté, sur la base de critères et d'une grille d'analyse définis dans le manuel de procédures.

177. Les réunions des comités régionaux seront par ailleurs des cadres de concertation à la base (niveau régional et départemental) visant à créer l'alignement, l'harmonisation, et la cohérence avec les stratégies sectorielles, et aussi avec les interventions des autres partenaires techniques et financiers. Le comité assura à ce titre, le suivi de la mise en œuvre du programme dans les régions.

178. **Cellule Nationale de Coordination et de Gestion (CNCG).** La CNCG du programme sera basée à Yaoundé. Elle sera dirigée par un coordonnateur national, et organisée en : (i) une Unité Administrative et Financière comprenant un Responsable administratif et financier, un spécialiste en passation de marchés, , un comptable, un secrétaire de direction, deux chauffeurs et des agents d'appui (3 gardiens et deux agents de surface) ; (ii) une Unité Nationale d'Appui Conseil (UNAC) comprenant un responsable du suivi-évaluation, un spécialiste en communication et gestion des savoirs, un spécialiste en développement d'entreprise, un spécialiste en finance rurale, et un spécialiste en ingénierie de formation.

179. **L'Unité Nationale d'Appui Conseil (UNAC).** C'est l'organe de conception du

dispositif de formation et d'appui-conseil. Elle définit les méthodologies et gère leur application par les acteurs de terrain, sur l'ensemble des zones d'action du programme. Plus spécifiquement, l'UNAC est chargée de : la conceptualisation du dispositif d'appui-conseil ; l'ingénierie méthodologique (élaboration d'outils et méthodes) ; la formation des personnels du dispositif (personnels des URAC et des PSNF et PSF au niveau des bassins) à l'utilisation de cette méthodologie (L'idée est que l'ensemble des acteurs chargés de l'accompagnement des jeunes entrepreneurs aient une culture commune et utilisent les mêmes outils) ; l'élaboration des critères et modalités d'éligibilité ; l'élaboration des cahiers de charges des structures prestataires (PSNF et PSF) ; la sélection des structures prestataires sur la base de l'identification et des propositions faites par les URAC ; la contractualisation des PSNF /PSF proposés par les URAC ; la tenue d'un répertoire de prestataires de référence ; la conception participative (avec les URAC) du manuel de procédure ; la formation des membres de la commission régionale de validation /octroi des financements ; la mise à disposition du kit de démarrage; la mise en place d'une plateforme, chargée de la veille économique, de l'information sur les marchés et la législation, assistance commerciale et de commanditer des études spécifiques sur demandes relayées par les URAC et le renforcement de la mise en réseau des jeunes entrepreneurs.

180. Les **Unités Régionales d'appui-conseil (URAC).** Ce sont les relais de l'UNAC dans chaque région. Chaque URAC comprendra le personnel suivant : 2 conseillers d'entreprises, un assistant administratif et financier, un chauffeur. L'URAC aura pour rôle : (i) l'animation et le suivi du dispositif d'appui-conseil au niveau régional ; (ii) la coordination des activités des structures d'incubation et des Prestataires de Services Financiers (PSF) mobilisés pour l'accompagnement du parcours du jeune au niveau du bassin ; (iii) la préparation et la validation les contrats d'appui-conseil personnalisés passés entre l'incubateur et le jeune ; (iv) l'identification des incubateurs, des Prestataires de Services Non Financiers (PSNF) et PSF à proposer à l'UNAC pour que cette dernière contractualise ; (v) Suivi du contrat, évaluation des performances, contrôle du service fait des incubateurs / PSNF et PSF ; (vi) la participation à la définition des critères et des grilles d'analyse pour la validation des projets pour accès au financement ; (vii) la préparation des conventions d'octroi de financement, (viii) la mise en relation des jeunes avec d'autres professionnels complémentaires et appui à leur intégration dans des organisations professionnelles et interprofessions existantes ; (xi) l'appui à la structuration des jeunes en réseaux locaux, voire régionaux ; (x) la collecte de données auprès des incubateurs et des PSF pour alimenter la plateforme et (xi) la diffusion-relai des informations générées par le dispositif au niveau régional.

181. Le personnel intervenant dans le programme sera recruté de manière compétitive après publication des avis d'appel à candidature auprès des médias nationaux (presse, radio), selon des procédures définies dans l'accord de prêt. Leur nomination ou leur changement nécessitera l'avis du FIDA. Le recrutement et la gestion du personnel d'appui (secrétaires, chauffeurs, gardiens) seront également transparents et ouverts à la compétition. Tous les contrats seront à durée déterminée, d'un an renouvelable sur la base d'une évaluation de leur performance faite par la cotutelle.

C. Planification, Suivi-évaluation, apprentissage et gestion des savoirs

182. **Planification**. Les jeunes promoteurs entrant dans le processus au cours d'une année donnée seront sélectionnés au cours de l'année précédente. Sur la base des microprojets retenus, des besoins en appui conseil identifiés pour les jeunes installés, et des besoins de renforcement des de capacités des incubateurs, chaque URAC préparera un plan de travail annuel qui sera discuté en réunion de comité

régional de validation. Les plans de travail des régions seront ensuite remontés à la Cellule Nationale de Coordination et de Gestion à Yaoundé, pour arbitrage, consolidation et soumission au Comité National de Pilotage.

183. Dès l'obtention de la non objection du Fida, le PTBA sera décliné par chaque URAC en Plans de travail trimestriels qui feront l'objet de rapportage trimestriel.

184. Le PTBA fournira le détail des activités, les coûts unitaires et globaux, et les indicateurs de suivi, ainsi que les modalités d'exécution. Une approche souple permettant des révisions régulières du PTBA en cours d'exercice budgétaire, sera adoptée. Un dialogue permanent sera instauré entre le Programme, les bénéficiaires et les prestataires et les partenaires.

185. **Suivi et évaluation.** Le système sera léger, et reposera sur un suivi interne permanent et des évaluations internes et externes périodiques. Des informations seront collectées et analysées sur: i) l'avancement et les performances de tous les acteurs impliqués dans l'exécution des activités prévues aux PTBA; ii) l'appréciation de la pertinence des approches et stratégies de mise en œuvre et des mécanismes particuliers de coordination et de suivi des diverses composantes et activités; iii) l'articulation et l'alignement du système de S-E avec les systèmes S-E des 2 tutelles; iv) l'appréciation de l'implication effective des bénéficiaires aux différents stades d'exécution ; v) la pertinence et l'efficacité du ciblage et l'attention accordée aux aspects genre ; et vi) l'impact des activités du projet sur les bénéficiaires.

186. **Système d'Information Géographique.** Un Système d'Information Géographique (SIG) sera mis en place pour disposer d'une base de données spatiale sur l'ensemble des interventions du programme. La création de produits cartographiques thématiques permettra de visualiser les progrès réalisés par rapport aux prévisions. Des formations dans l'utilisation des GPS seront données aux conseillers, pour la collecte systématique de coordonnées. La gestion de ce système sera sous-traitée à un prestataire de service.

187. **Gestion des connaissances.** Le Programme Pays du FIDA au Cameroun ne dispose pas d'un dispositif de gestion des savoirs. Le programme recrutera un spécialiste en communication et gestion des savoirs, et mettra en place un système global de collecte et de diffusion d'informations utiles aux différents acteurs, ainsi que la capitalisation des activités et méthodes mises en œuvre par l'ensemble des projets et programme du FIDA. Il produira à cet effet, des manuels de formation, des guides de bonnes pratiques, des fiches techniques, des posters, des vidéos, des émissions radio, et organisera des échanges d'expériences et de savoir-faire.

D. Gestion financière, passation des marchés et gouvernance

188. Une analyse des options pour la gestion financière du PEA-Jeunes a été réalisée durant la conception du programme pour vérifier sa conformité aux exigences du FIDA en matière de risque fiduciaire. Le résultat de cet exercice ainsi que le dispositif et le processus de gestion financière qui seront mis en place pour ce projet sont détaillés à l'annexe 7 du présent rapport.

189. **Organisation et dotation en personnel.** Le dispositif de gestion à mettre en œuvre pour le projet s'appuiera sur une organisation administrative, financière et comptable efficace assurée par une Cellule Nationale de Gestion du Programme (CNGP) basée à Yaoundé, jouissant d'une autonomie de gestion administrative et financière qui assume les fonctions de gestion fiduciaire du programme. La CNGP sera composée d'experts recrutés par voie compétitive ouverte au niveau national et selon des procédures acceptables pour le FIDA. *Le bureau Pays FIDA participera comme observateur dans toutes les étapes du processus de recrutement*, et donnera sa non objection avant l'établissement des contrats

190. Pour le personnel du service administratif et financier et la passation des marchés, les critères de sélection devront prévoir qu'elles aient des expériences prouvées dans la gestion de projets de développement et dans les procédures de gestion financière et de passation de marchés des bailleurs. Une formation aux procédures du FIDA du personnel comptable et financier recruté sera donnée par le bureau du Contrôleur et des Services Financiers du FIDA (CFA) dès le démarrage du Programme

191. Le service administratif et financier du projet sera composé de a) un responsable administratif et financier (RAF), un spécialiste en passation des marchés, un comptable au niveau central (UGP), et b) un assistant administratif et financier dans chaque URAC. En termes de gestion financière et comptable, le service administratif et financier sera chargé notamment de: i) la mise en place d'un système comptable et de gestion financière; ii) la préparation des prévisions de dépenses rentrant dans le cadre des plans de travail et de budget annuels (PTBA) des plans de passation des marchés (PPM); iii) la gestion des comptes (compte désigné, sous comptes opérationnels et compte de contrepartie; iv) l'enregistrement comptable des opérations financières du programme, ainsi que de la préparation des états financiers (EF) annuels, et la tenue à jour de toute la documentation de gestion financière et comptable; v) la programmation des audits annuels et la mise en œuvre des recommandations y relatives; et vi) la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace et de procédures de gestion qui assurent un cadre fiduciaire du projet solide.

192. **Budgétisation et Programme de travail et budget annuel (PTBA).** Conformément aux Conditions générales du FIDA, l'approbation par le FIDA du premier Programme de travail et budget annuel (PTBA) du Projet, accompagné d'un Plan de passation des marchés (PPM) pour les dix-huit (18) premiers mois, sera une condition de décaissement du financement. Le processus de préparation budgétaire sera mené par le personnel de la CNGP et des URAC; le PTBA sera ensuite soumis à l'approbation du comité de pilotage.

193. *Le processus d'élaboration du PTBA de l'année N doit démarrer au plus tard en début septembre de l'année N-1. Il se termine par l'approbation du PTBA par le CP et par le FIDA au plus tard le 15 décembre N-1*. De son côté, le Comité de Pilotage stratégique, en approuvant le PTBA, s'assurera de la cohérence des orientations du programme avec les stratégies nationales et les objectifs visés par chaque composante du projet.

194. **Flux des fonds et dispositions relatives aux décaissements** Les fonds du Programme seront gérés selon les procédures en vigueur au Cameroun ainsi que celles du FIDA en matière de gestion administrative et financière des projets et la mise à disposition des fonds du FIDA se fera normalement à travers le circuit standard prévu et déjà expérimenté par les autres projets FIDA, notamment réapprovisionnement du compte désigné, paiement direct et remboursement.

195. En ce qui concerne la contribution du Gouvernement au programme, elle prévoit la prise en charge de certains des droits, impôts et taxes grevant sur les biens et services du programme (sauf les impôts et taxes grevant sur les activités de fonctionnement qui seront prises en charge par le FIDA) ainsi que le financement de certains couts spécifiques du projet (contribution directe). La prise en charge de certaines des taxes par l'Emprunteur se fera au moyen d'exonérations des impôts et taxes sur les biens et services importés par le programme et selon les mécanismes en vigueur au Cameroun. Les ressources de contrepartie en numéraire pour la contribution directe du Gouvernement aux activités du projet.

196. En ce qui concerne les partenaires d'exécution et services publics, les ressources seront transférées conformément aux conventions et contrats de prestations signés,

qui devront prévoir des mécanismes de mise à disposition des fonds basés sur le plan de travail et budget de la convention/contrat, et des décaissements basées sur un rapportage trimestriel/semestriels des activités effectuées par le bénéficiaire/prestataire/partenaire

197. **Comptes du Programme et Décaissements.** Le schéma des flux financiers du Programme prévoit que pour faciliter les décaissements et l'exécution du Programme, un ***compte spécial*** ou ***compte désigné*** en FCFA au nom du Programme, sera ouvert et tenu à Yaoundé par la CAA, sur autorisation de l'Emprunteur, dans une banque commerciale, acceptée par le FIDA, pour recevoir les fonds du Fida. Un ***Compte de programme*** en FCFA sera également ouvert et tenu dans une banque commerciale à Yaoundé par la CAA, sur autorisation de l'emprunteur, pour recevoir les fonds de contrepartie. Enfin, l'Emprunteur ouvrira et tiendra dans une banque commerciale à Yaoundé acceptable par le FIDA, un compte courant libellé en FCFA dénommé ***Sous-compte d'opérations – FIDA*** pour y déposer les fonds du Prêt. Ce compte sera cogéré par le Coordonnateur et le RAF sous le principe de la double signature, après vérification de la régularité des opérations et du respect des procédures.

198. Dès la réalisation des conditions de décaissement stipulées dans l'accord de financement et sur demande de l'Emprunteur, un dépôt initial sera effectué par le FIDA sur le compte désigné, suffisant pour couvrir la moyenne estimée des dépenses autorisées au titre du financement pour une période d'environ six (06) mois. Ce montant sera initialement établi à hauteur de FCFA 500 000 000. A partir de la deuxième année, et après approbation du deuxième PTBA du programme, l'allocation du compte désigné pourra être rehaussée, à la demande du programme, jusqu'à un niveau de FCFA 2 000 000 000 (deux milliards) Le compte désigné sera réapprovisionné après la soumission au FIDA de demandes de retrait de fonds (DRF) préparées par l'UGP et signées par un représentant autorisé de l'Emprunteur (de la CAA). Ces demandes de retrait permettant une reconstitution du compte désigné devront couvrir au moins trente pour cent (30%) du dépôt initial ou bien correspondre à 90 jours de dépenses éligibles engagées à partir du compte, selon le cas de figure se présentant en premier lieu.

199. L'Emprunteur déposera les fonds représentant sa contrepartie au programme, dans le compte de programme. Un dépôt de FCFA 120 000 000 représentant la contribution pour la première année, devra être effectuée après l'entrée en vigueur de l'accord de financement, et ce versement sera une condition de décaissement additionnelle du financement FIDA. L'Emprunteur ensuite réapprovisionnera ce compte au début de chaque exercice, en fonction des montants de fonds de contrepartie nécessaires, tels que prévus au PTBA de l'exercice.

200. **Contrôle Interne, Systèmes, principes et procédures comptables et rapports et suivi financier.** Les procédures de contrôle interne, selon les bonnes pratiques, seront détaillées dans le manuel des procédures administratives et financières. Une formation initiale approfondie du personnel du projet pourra être organisée par le Gouvernement et le FIDA durant la phase de démarrage. Le manuel clarifiera les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les agents du SAF du PEA-Jeunes (personnel de la CNGP et des URAC), les outils de gestion comptables et financiers, et les « livrables » attendus pour chaque fonction. L'ébauche du manuel des procédures administratives, financières et comptables sera finalisée durant les activités de démarrage du Programme

201. Le PEA-Jeunes sera doté d'un logiciel de gestion couvrant tous les aspects financiers: comptabilité, engagement, états financiers, suivi budgétaire, immobilisations, contrats etc. Le SAF devra maîtriser le logiciel afin de pouvoir le paramétrer correctement pour répondre aux besoins de gestion. Les états financiers

du programme seront rédigés selon les principes en vigueur (SYSCOHADA, qui prévoient une comptabilité basée sur l'engagement des dépenses) et en respectant les informations minimales requises par le bailleur.

202. Les états financiers annuels du Projet pour l'année N seront établis au plus tard fin février de l'année N+1. Les états financiers annuels non audités seront soumis au FIDA pour revue. Le manuel des procédures prévoira un phasage détaillé de tous les étapes portant à la clôture des comptes (mensuelle/trimestrielle/annuelle) et à la préparation des états financiers

203. Le SAF du PEA-Jeunes utilisera un système de suivi financier efficace et ponctuel, basé notamment sur a) préparation régulière de demandes de retraits de fonds (DRF), sur la base de plans de trésorerie trimestriels glissant, et suivi bancaire du compte désigné et du compte des opérations; b) le suivi budgétaire; c) le suivi comptable; d) le suivi technico-économique assuré par le RAF et le RPSE (en relation avec les responsables de composantes opérationnelles) - Le responsable administratif et financier établira des situations financières et comptables trimestrielles (RFI rapports financiers intérimaires) et le responsable passation des marchés la situation trimestrielle des contrats, qu'ils soumettront au Coordonnateur pour signature et transmission pour revue au FIDA.

204. **Audit.** Le projet sera soumis à audit annuel des états financiers comme prescrit par les directives du FIDA. Cet audit sera effectué selon les normes internationales d'audit et en suivant les directives du FIDA en matière d'audit. Les auditeurs externes seront recrutés par la CNGP, par procédure d'appel d'offre nationale/internationale ouvert ou restreint et la méthode de sélection sera basée sur la qualité et le coût. Les TDR des auditeurs seront soumis chaque année à la non objection du FIDA. Un audit interne sera périodiquement réalisé par le maitre d'ouvrage.

205. **Passation des marchés**. Les passations de marchés seront conduites en conformité avec les directives du FIDA et le code des marchés publics du gouvernement et en la matière. Dans la mesure du possible, les marchés seront groupés de façon à attirer les soumissionnaires, favoriser la concurrence et obtenir de meilleures offres.

206. Les contrats de fournitures et travaux sont attribués sur la base d'un Appel d'Offres International conformément aux seuils ci-après :

- *Pour les **fournitures** tous les contrats d'un montant égal ou supérieur à 200.000 dollars US ;*
- *Pour les **travaux**, tous les contrats d'un montant égal ou supérieur à 1.000.000 dollars US ;*
- *Pour les **services** de consultants firmes, tous les contrats d'un montant égal ou supérieur à 100.000 dollars US et 50.000 dollars US pour les consultants à titre personnel.*

207. L'annexe 8 précise les méthodes de passation des marchés autres que l'Appel à la Concurrence Internationale, pouvant être utilisées pour les fournitures et les travaux. Le Plan de passation des marchés spécifie les conditions dans lesquelles ces méthodes peuvent être utilisées.

208. Les contrats de services de consultants sont attribués conformément à la Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût.

209. L'annexe 8 précise également les méthodes de passation des marchés, autres que la Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût, qui peuvent être utilisées pour les services de Consultants. Le Plan de passation des marchés spécifiera les conditions dans lesquelles ces méthodes peuvent être utilisées.

210. Il sera institué par arrêté du Ministre Délégué à la Présidence de la République chargé de la passation des marchés, une commission spéciale de passation des marchés pour le PAEJ et les autres projets FIDA du pays. Il sera organisé à l'intention de cette commission dès sa constitution, une formation en passation des marchés et éthique selon les procédures du FIDA. Il sera fait obligation à tous les membres de la commission de se soumettre à cette formation. Les émoluments de la commission spéciale seront prévus sur le financement de chaque projet. La commission devra se retrouver en session au moins deux (2) fois par mois.

211. Au démarrage du programme, la CNGP actualisera le plan de passation des marchés de 18 mois en appendice de l'annexe 8 du document de projet, et le soumettra au Bureau du FIDA, pour approbation. Il soumettra par la suite annuellement, un plan de passation de marchés, selon les directives pour la passation des marchés du FIDA. Le plan de passation des marchés précisera, entre autres, la méthode de passation des marchés pour chaque contrat, les seuils et préférences applicables dans le cadre du projet. Le plan de passation des marchés précisera, également, toute exigence supplémentaire prévue pour certaines méthodes de passation des marchés par rapport aux directives du FIDA susmentionnées.

212. **Gouvernance**. Le Cameroun a entrepris un certain nombre de réformes institutionnelles et organisationnelles qui, à terme, lui permettront de disposer d'instruments juridiques et d'un cadre institutionnel adaptés. Ces réformes trouvent leurs fondements dans le texte de la Constitution du 18 janvier 1996, qui, en son Article 66, impose une obligation de déclaration des biens à certains commis et hautes personnalités de l'Etat avant leur prise de fonction ainsi qu'à la fin de celles-ci. Cette disposition constitutionnelle est appuyée par la loi N°0003/2006 du 25 janvier 2005 relative à la déclaration des biens et avoirs.

213. Le gouvernement a élaboré en 1997 un Plan Gouvernemental de lutte contre la corruption qui a été mis en œuvre à travers un Programme National de Gouvernance exécuté par le Premier Ministère Les résultats en matière de changement des comportements et du recul de l'intensité de la corruption, sont restés mitigés, en ce sens que les résultats étaient en deçà des attentes. Pour définir une stratégie globale et cohérente en vue de l'atteinte de résultats concrets, le gouvernement a mis en place au niveau de la Présidence en mars 2006, la Commission Nationale Anti-Corruption (CONAC). Ses misions se complètent avec celles de l'autorité de régulation des marchés publics, de la Chambre des Comptes de l'Assemblée Nationale, de la Cour des Comptes, et des Cellules ministérielles de lutte contre la corruption.

214. Cette commission a élaboré en 2010 la stratégie nationale de lutte contre la corruption au Cameroun. Elle publie chaque année un rapport sur l'état de lutte contre la corruption au Cameroun. Elle a par ailleurs promu la création de la Coalition nationale de Lutte contre la corruption (CNLCC) qui est un outil idoine d'implication de la société civile dans le vaste chantier d'assainissement des mœurs et des comportements.

215. Mais il faut souligner que ces reformes mettront un certain temps avant de produire tous les résultats escomptés. A ce jour, le classement « Doing business de la Banque mondiale » classe le Cameroun à la 168ème place en 2014 sur 189 pays (en 2013 le Cameroun était à la 162éme place). Sur le plan de la perception de la corruption également le pays ne semble pas encore avoir évolué positivement: l'indice de perception de la corruption (IPC) en 2013 est de 25/100 et classe le Cameroun au 144è rang sur 177 pays. En 2012 il était classé 144ème / 174 pays, et en 2011, 134ème / 182 pays . Le pays a donc perdu 10 rangs de classement

entre 2011 et 2013.

216. Le problème de la corruption demeure encore une réalité au Cameroun. Il est important de remarquer que l'index de contrôle de la corruption qui reflète la perception de la manière dont le pouvoir public est exercé à des fins privées dans le pays , montre que le niveau de gouvernance est encore faible. De plus la note de la performance du secteur rural (PSR) attribuée par le FIDA en 2013 (2,0) est révélatrice du risque potentiel inhérent au secteur rural dans lequel il opère.

217. Le FIDA a adopté en 2005 une politique anticorruption, afin d'empêcher / de mitiger la fraude et la corruption dans les programmes qu'il finance (www.ifad.org/governance/anticorruption/). En 2008, il a introduit pour les pays ayant un indice de perception de la corruption (IPC) inférieur à 3 sur 10 (selon Transparency International), des mesures ciblées de gouvernance et d'anticorruption, et ce dès la conception des projets (www.ifad.org/operations/pf/finance/governance.htm).

218. Il est à noter que selon les Directives Anticorruption du FIDA, le personnel du FIDA, des programmes financés par ce dernier, ou encore les personnes non employées par le FIDA mais en relation avec les activités du Fonds dans un pays donné, doivent notifier dans les meilleurs délais au Comité d'audit et de surveillance tout cas de fraude, corruption ou mauvaise conduite.

219. La corruption est donc un problème potentiel dans l'exécution des projets et programmes de développement. L'application des principes de bonne gouvernance et de transparence dans la mise en œuvre du programme PEA-Jeunes passera par l'institutionnalisation d'un audit interne par le maître d'ouvrage, la formation et appropriation du personnel du Programme à l'atelier de démarrage de la politique anticorruption du FIDA et de ses procédures, la supervision de proximité mené par le bureau pays et enfin, l'appui à la cellule de gestion en matière de mise en œuvre et particulièrement en matière de passation de marchés.

E. Supervision

220. La supervision du projet sera assurée directement par le FIDA, conjointement avec le Gouvernement, à raison de deux missions de supervision par an sur le terrain, pour le suivi des performances et de l'impact du programme, notamment sur les groupes cibles. L'intensité et la fréquence de ces missions pourront être accommodées en fonction de l'évolution des performances du programme. Une mission multidisciplinaire de revue à mi–parcours conjointe Gouvernement-FIDA sera organisée au terme de la 3ème année d'exécution du programme. Elle fera le bilan des actions réalisées par rapport aux objectifs fixés, analysera les réussites, les difficultés, les échecs et la pertinence des méthodologies. Elle vérifiera également le niveau de décaissement des ressources et les éventuels besoins de réallocation des ressources disponibles et/ou le besoin de ressources complémentaires. Elle proposera un plan d'actions pour le reste de la vie du programme, pour consolider ou réorienter sa mise en œuvre et assurer l'atteinte des objectifs assignés au programme.

F. Identification et atténuation des risques

221. Les principaux risques du programme et les mesures d'atténuation se présentent comme suit :

Risques	A priori	Mesures d'atténuation	A posteriori
Environnemental			
Les évènements extrêmes (sècheresse, inondations, épizooties, feux…) peuvent affecter les capacités de production agro pastorales et partant la viabilité des entreprises	Moyen	Envisager des options d'adaptation aux changements climatiques (maîtrise de l'eau et promotion des variétés à cycle court) dans le cycle de production	Faible
Institutionnel			
Prix élevés et volatiles sur les marchés des intrants Qualité des intrants	Elevé	Promotion de PME agropastorales sur des produits à haute valeur ajoutée Plaidoyer pour une législation sur la qualité des intrants	Moyen
coordination/communication insuffisante entre plusieurs ministères sectoriels sur les questions de l'entreprenariat des jeunes.	Elevé	promouvoir la concertation et dialogue entre les différents ministères à travers des cadres et comités existants ou à créer, sur les questions relatives à l'entreprenariat des jeunes	Faible
Opérationnel			
Retard dans le démarrage du programme	Moyen	Mise en œuvre anticipées avec des activités de pré-démarrage identifiées et convenues avec le gouvernement pour préfinancement sur budget de l'état.	Faible
Difficulté d'accès à la terre notamment pour la jeune femme	Moyen	Plaidoyer à faire auprès des propriétaires terriens et des autorités locales. Accompagnement du centre d'appui conseil dans la négociation des terres	Moyen à faible
Faible capacités de l'équipe de mise en œuvre du programme	Moyen	Appui et implication du FIDA dans le processus de recrutement du personnel du programme qui se doit d'être transparent équitable et basé sur la compétence	Faible
Faible engouement et mobilisation insuffisante des jeunes pour porter des entreprises agro pastorales	Moyen	Information et sensibilisation, à mener par les organisations de jeunes	Faible
Capacités limitées des prestataires de service de formation (incubateurs)	Moyen	Privilégier la compétition pour le recrutement des incubateurs. Les centres de formations seront choisis sur la base de leur expérience, de leur efficacité dans l'encadrement des jeunes et de leur offre de formation spécifique au titre du programme. Les centres partenaires bénéficieront aussi de renforcement de capacités par le programme.	Faible
Incapacité des EMF à fournir des services financiers adéquats aux	Moyen	Adopter des contrats de performances avec les EMF avec pour finalité ultime le jeune promoteur	Faible

jeunes		Accompagner la conception de produits adaptés aux besoins des jeunes	
Dispersion et capture des réseaux de jeunes par les politiques	Elevé	développer et renforcer l'esprit de corps et la défense des intérêts collectifs entre et par les jeunes eux-mêmes	Moyen
Gestion financière et contrôle interne			
Ségrégation des tâches et responsabilités non suffisante	Elevé	Fonction d'approbation, d'enregistrement comptable et de paiement, dûment préparée et exercées par plusieurs personnes Manuel des procédures couvrant exactement tous les processus de gestion et les contrôles afférant à chaque étape du processus Audit couvrant l'environnement du contrôle interne du projet	Moyen
Gestion de paiements	Moyen	Mouvement des comptes avec double signature Plafonnement des petites caisses et limite de transaction (montant) à être liquidée en espèces au niveau des URAC	Faible
Gestion financière (général) et bonnes pratiques de gestion	Elevé	Élaboration d'une charte de déontologie et d'éthique par le projet dont chaque membre du personnel signera un engagement à respecter dès sa prise de fonction L'audit prêtera aussi une attention particulière à la fraude et la corruption conformément à la norme ISA 240 (Prise en compte du risque de fraude et d'erreur lors de l'audit des comptes) -Formation du personnel en gestion financière et participation aux ateliers que le FIDA organisera au niveau national/régional	Moyen
Gouvernance			
Mal gouvernance et corruption de l'unité de gestion du programme	Moyen	Dispositif unique de passation de marchés pour l'ensemble du programme pays incluant un comité sectoriel de passation de marchés avec membres nommés tous les 3 ans. Formation des membres de la commission sur les aspects technique de la PM mais aussi sur l'éthique et les conflits d'intérêts. Formation et appropriation du personnel du Programme à l'atelier de démarrage de la politique anticorruption du FIDA et de ses procédures Missions de supervision conjointes préventives et proactives par le FIDA et le Gouvernement pour suivre l'exécution du plan de mise en œuvre des procédures et de l'état des décaissements. Audit interne par le gouvernement	Faible

IV. COUTS, PLAN DE FINANCEMENT, BENEFICES ET DURABILITE

A. Hypothèses majeures

222. Le coût du programme a été estimé en FCFA en utilisant le programme Costab. Les coûts unitaires ont été estimés à partir des informations collectées par la mission de conception du programme auprès des projets en cours, des Ministères parties prenante de la préparation du programme, des ONG, etc. Le détail de coût d'investissement et récurrent est présenté dans les documents de travail et dans les tableaux détaillés de coût. La mission de conception a également défini les catégories de dépenses et leurs pourcentages de taxes et de devises respectifs (détail dans l'annexe 9). La TVA de 19,2% est appliquée à toutes les catégories de dépenses. Les provisions pour la hausse des prix sont estimées à 1% pour la devise et à 1,2% pour la monnaie locale. Les imprévus financiers y afférents sont estimés à 5% du coût de base. Les imprévus physiques représentent moins de 1% du coût de base et ont été appliqués aux catégories de dépenses « formation » et « études et enquêtes ».

B. Résumé des coûts

223. Le coût total du programme (taxes et imprévus compris), s'établit à environ 67,0 millions US$ (33,5 milliards FCFA) sur une période de six (6) ans. Le coût de base s'élève à 63,4 millions US$ (31,7 milliards FCFA). Les taxes correspondent à 7,9% du coût total, soit un montant total de 5,3 millions US$ (2,7 milliards de FCFA). Le montant des imprévus est de 3,7 millions US$ (1,8 milliard de FCFA), soit 6% du coût total. Le coût d'investissement s'établit à 56,3 millions US$ (28,2 milliards de FCFA), soit 89% du coût de base. Le coût récurrent représente 13% du coût de base, pour un montant de 7,0 millions US$ (3,5 milliards de FCFA).

Tableau 1 : Résumé de coût du programme par composante

	(F CFA Million)			(US$ '000)			% Foreign	% Total Base
	Local	Foreign	Total	Local	Foreign	Total	Exchange	Costs
A. DEVELOPPEMENT DES ENTRERISES AGROPASTORALES								
Appui à l'émergence des idées de projet d'entreprise	1 071,0	270,2	1 341,2	2 141,9	540,5	2 682,4	20	4
Appui à la création et au développement d'entreprises	8 794,4	727,5	9 521,9	17 588,8	1 455,1	19 043,8	8	30
Soutien à l'émergence des structures d'incubation	2 928,4	940,6	3 869,0	5 856,8	1 881,2	7 738,0	24	12
Subtotal	12 793,8	1 938,4	14 732,1	25 587,5	3 876,7	29 464,3	13	47
B. ACCES AUX SERVICES FINANCIERS								
Financement des entreprises	8 202,1	-	8 202,1	16 404,2	-	16 404,2	-	26
Amélioration de la qualité des services financiers	2 630,1	744,4	3 374,5	5 260,2	1 488,8	6 749,0	22	11
Subtotal	10 832,2	744,4	11 576,6	21 664,4	1 488,8	23 153,2	6	37
C. AMELIORATION DU CADRE ORGANISATIONNEL, POLITIQUE, INSTITUTIONNEL ET LEGISLATIF								
Mise en place d'un cadre organisationnel propice	399,1	99,8	498,9	798,2	199,6	997,8	20	2
Amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral	523,1	130,8	653,8	1 046,1	261,5	1 307,7	20	2
Subtotal	922,2	230,5	1 152,7	1 844,4	461,1	2 305,5	20	4
D. COORDINATION ET GESTION DU PROGRAMME								
Cellule Nationale de coordiantion du programme	2 099,0	341,8	2 440,8	4 198,0	683,6	4 881,6	14	8
Unités régionales d'appui-conseils	1 607,1	169,7	1 776,8	3 214,1	339,5	3 553,6	10	6
Subtotal	3 706,1	511,5	4 217,6	7 412,2	1 023,1	8 435,2	12	13
Total BASELINE COSTS	28 254,2	3 424,8	31 679,0	56 508,4	6 849,7	63 358,1	11	100
Physical Contingencies	201,8	50,4	252,2	403,6	100,9	504,4	20	1
Price Contingencies	1 463,2	116,8	1 579,9	2 926,3	233,6	3 159,9	7	5
Total PROJECT COSTS	29 919,1	3 592,1	33 511,2	59 838,3	7 184,1	67 022,4	11	106

C. Plan de financement

224. Le financement du Programme sera assuré par les bailleurs suivants :

a) Le Fonds international de développement agricole (FIDA) contribuerait au financement du Programme par un prêt de 22,5 millions USD (11,3 milliards de FCFA) soit 33,6% du coût total du Programme.

b) b) Les promoteurs d'entreprises apporteraient au financement du projet, environ 2,1 millions US$ (1,1 milliards de FCFA) soit 3,2% du coût total. Ces ressources constituent leur participation au coût d'investissement et aux charges d'exploitation de leurs entreprises.

c) Les Institutions de financement contribueraient à hauteur de 9,4 millions US$ (4,7 milliards de FCFA) soit 14,1% du coût total. Cette contribution se fera sous forme de prêt qu'elles accorderaient aux promoteurs d'entreprises promues dans le cadre du PEA-Jeunes.

d) La contribution du Gouvernement au financement du Programme est estimée à 9,9 millions de US$ (5,0 milliards de FCFA) soit 14,8% du coût total. 49,7% (soit 4,9,0 millions US$, soit environ 2,5 milliards de FCFA) correspondent au montant de taxes et impôts applicables aux biens et services que le programme acquerrait. Le reste (4,9 millions US$ soit 2,5 milliards de F CFA) financerait l'assistance technique à l'amélioration de la qualité des services financiers, la mise en place d'un incubateur de référence ainsi que les indemnités que le gouvernement accorderait aux membres du comité de pilotage du programme.

e) Le gap financier de 23,0 millions de $US (11,5 milliards de F CFA, 34,3% du coût total) pourra être couvert par un second financement du FIDA dans le cadre du prochain cycle SAFP 2016-2018 et/ou un autre cofinancement éventuel

Tableau 2: Coût du programme par source de financement et par composante

	(US$ '000)											
	The Government		FIDA		Co-financier à identifier		Bénéficiaires		Institution de financement rurales		Total	
	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%
A. DEVELOPPEMENT DES ENTRERISES AGROPASTORALES												
Appui à l'émergence des idées de projet d'entreprise	32,7	1,1	2 000,9	69,6	839,8	29,2	-	-	-	-	2 873,4	4,3
Appui à la création et au développement d'entreprises	1 486,4	7,4	8 567,9	42,5	10 117,9	50,2	-	-	-	-	20 172,2	30,1
Soutien à l'émergence des structures d'incubation	3 508,3	43,4	3 404,0	42,1	1 176,6	14,5	-	-	-	-	8 088,9	12,1
Subtotal	5 027,4	16,1	13 972,8	44,9	12 134,3	39,0	-	-	-	-	31 134,5	46,5
B. ACCES AUX SERVICES FINANCIERS												
Financement des entreprises	1 342,1	7,7	1 325,3	7,6	3 096,3	17,8	2 136,1	12,3	9 446,9	54,5	17 346,7	25,9
Amélioration de la qualité des services financiers	1 667,6	23,1	1 909,1	26,5	3 629,9	50,4	-	-	-	-	7 206,6	10,8
Subtotal	3 009,7	12,3	3 234,4	13,2	6 726,2	27,4	2 136,1	8,7	9 446,9	38,5	24 553,3	36,6
C. AMELIORATION DU CADRE ORGANISATIONNEL, POLITIQUE, INSTITUTIONNEL ET LEGISLATIF												
Mise en place d'un cadre organisationnel propice	0,0	-	651,6	60,9	418,3	39,1	-	-	-	-	1 069,9	1,6
Amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral	269,0	19,3	538,2	38,5	590,1	42,2	-	-	-	-	1 397,2	2,1
Subtotal	269,0	10,9	1 189,8	48,2	1 008,3	40,9	-	-	-	-	2 467,1	3,7
D. COORDINATION ET GESTION DU PROGRAMME												
Cellule Nationale de coordiantion du programme	1 238,7	24,1	2 335,7	45,4	1 566,3	30,5	-	-	-	-	5 140,7	7,7
Unités régionales d'appui-conseils	394,6	10,6	1 767,2	47,4	1 564,9	42,0	-	-	-	-	3 726,8	5,6
Subtotal	1 633,3	18,4	4 103,0	46,3	3 131,2	35,3	-	-	-	-	8 867,5	13,2
Total PROJECT COSTS	9 939,4	14,8	22 500,0	33,6	23 000,0	34,3	2 136,1	3,2	9 446,9	14,1	67 022,4	100,0

D. Analyse des bénéfices

Bénéficiaires et Bénéfices directs et indirects.

225. Le programme PEA-Jeunes appuiera la promotion d'entreprises agropastorales promues par les jeunes, qui génèrent ou vont générer les biens et les services de qualité bénéficiant d'un avantage concurrentiel sur les marchés nationaux, sous régionaux, voire internationaux. Les activités du programme contribueront à la fois, à la

diversification de l'offre de ces biens et services au niveau des bassins ciblés, et à l'accroissement du volume ces biens et services. Ces avantages seront obtenus à travers les composantes (i) « Développement d'entreprises agropastorales viables » et (ii) « Amélioration du cadre organisationnel, politique, institutionnel et législatif ». A travers la première, le programme soutiendra le renforcement des capacités des jeunes porteurs d'initiatives économiques viables et prometteuses, à accéder aux kits d'installation fournis par le programme et au crédit des institutions de financement. Cette composante appuie également la création des entreprises et l'accès des promoteurs et employés aux appuis conseils adaptés à leurs besoins. La seconde composante permettra d'appuyer la mise en place d'un environnement propice à : (i) l'amélioration du climat des investissements afin d'attirer les candidats à la création de MPEA vers le secteur agropastoral, (ii) au renforcement des capacités du secteur privé à répondre aux opportunités de marché, (iii) à l'amélioration de la compétitivité des produits des MPEA sur différents marchés.

226. **Bénéficiaires directs et indirects.** Le PEA-Jeunes touchera environ 300 000 personnes réparties dans les bassins identifiés sur l'ensemble de la zone d'intervention. Parmi eux, environ 50 400 sont des bénéficiaires directs : (i) 5040 promoteurs de PEA, (ii) 25200 jeunes (soit 5 jeunes pour 1 jeune promoteur d'entreprise) informés et sensibilisés par le programme mais qui ne créent pas d'entreprises. Ils peuvent devenir employés, (iii) 20160 employés autres que ceux de (ii), à raison de 4 personnes par entreprises. Le nombre de ménages ciblés est de 50 400 ménages. Le nombre des bénéficiaires indirects est estimé à 252 000 personnes à raison de 5 membres de ménages de promoteurs, de jeunes formés et suivis et des employés. A ce nombre s'ajoutera le personnel des prestataires de services qui participeront à la mise en œuvre du programme.

227. **Bénéfices directs.** Les principaux bénéfices directs attendus sont: (i) la création de 5040 PEA dont 30% gérées par les femmes ; (ii) la création/consolidation d'environ 20160 emplois directs en milieu rural ; (iii) 25200 jeunes informés et sensibilisés; (iv) l'amélioration de l'offre de service de formation accompagnement des PEA par le soutien aux incubateurs au niveau de chaque bassin ;(v) une augmentation de l'offre des biens et services (à titre indicatif voir l'annexe analyse financière) ; et (vi) l'amélioration des curricula de formation.

228. **Bénéfices indirects.** Les principaux sont les suivants : (i) le renforcement des prestataires de services publics et privés financiers et non financiers, (ii) l'amélioration de l'environnement institutionnel, professionnel et réglementaire de développement des MPEA à travers notamment le dialogue sur les politiques, (iii) le renforcement de la liaison « production – marché », (iv) le renforcement de relations d'affaires entre les MPEA et les institutions de financement ainsi que les prestataires d'appui conseil.

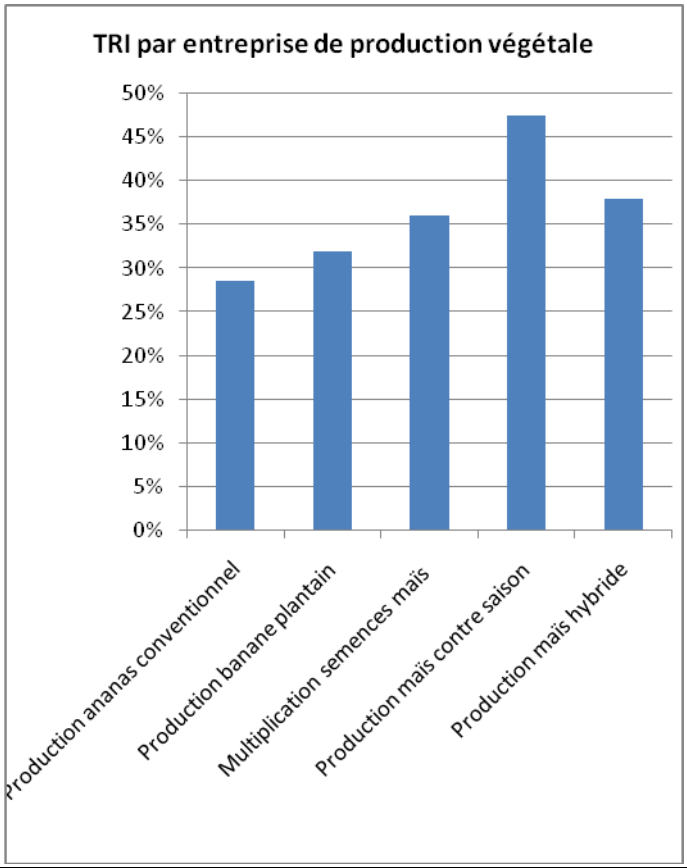
Analyse financière

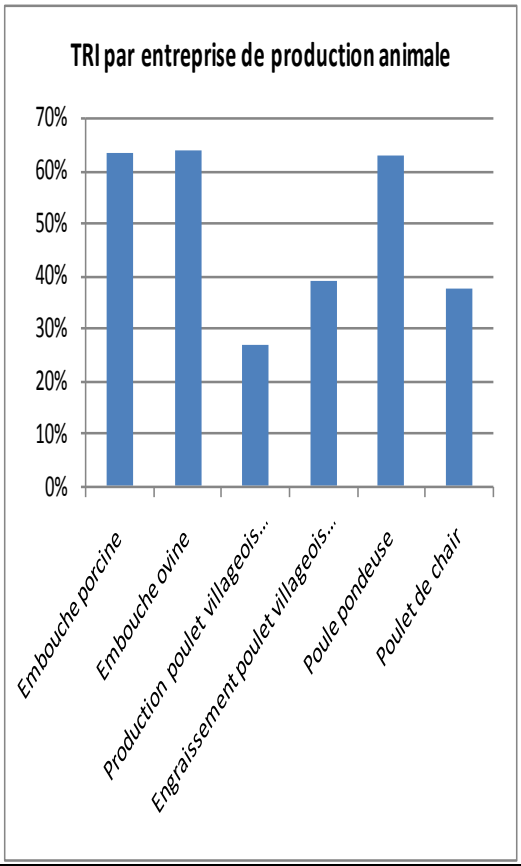
229. L'exécution du PEAJ s'inscrit dans l'approche de réponse à la demande. De ce fait, les activités susceptibles de porter les MPEA ne sont pas connues par avance ; ce qui ne permet pas de réaliser une analyse financière précise. Toutefois, des budgets ou comptes d'exploitation ont été élaborés à titre indicatif, pour les activités où émergent les plus fréquemment les MPEA sur le territoire camerounais. Ceux budgets ont été confectionnés à partir des informations recueillies auprès des MPEA, des services centraux et déconcentrés des Ministères parties prenantes de la préparation et de la mise en œuvre du programme, des ONG et des autres projets intervenants dans le pays. Ils ont été comparés avec ceux présentés dans les recueils des fiches technico-économiques à l'usage des vulgarisateurs et des agents de crédit des établissements de microfinance. Ils couvrent une large gamme d'activités /métiers pouvant être ciblés

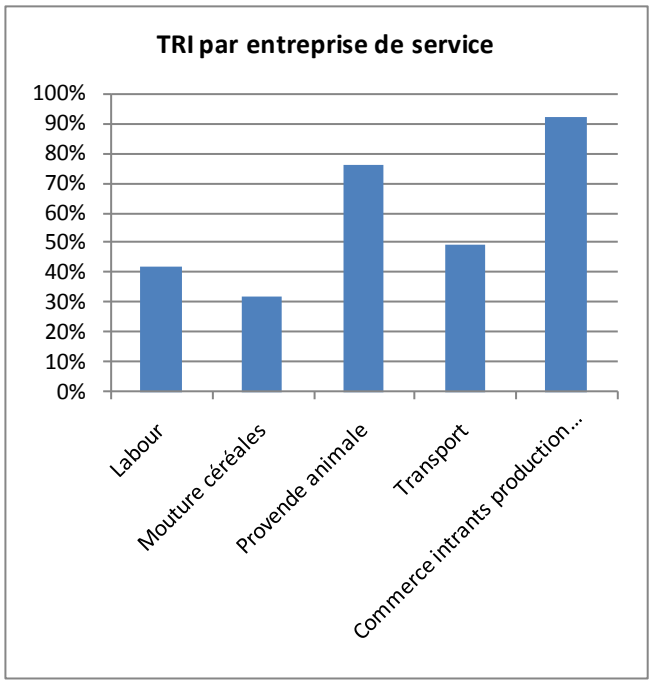
pour le soutien à la création des MPEA dans le cadre du PEAJ.

230. L'analyse des budgets ou comptes d'exploitation montre que les MPEA déjà établies ou susceptibles de l'être sont rentables financièrement (voir graphique ci-dessous).

231.







232. L'analyse des mages brutes par nature d'entreprises montre que celles générées par les entreprises de services sont relativement plus élevées que celles des entreprises de production animale qui, à leur tour sont plus importantes que celles des entreprises de production végétale. Les appuis du PEA-Jeunes permettent de générer des marges brutes additionnelles d'au moins 50% supérieures à celles de la situation sans projet.

233. Les PMEA recourront au crédit pour financer l'investissement et le fonds de roulement dont le coût moyen a été estimé à environ 2,6 million de FCFA. Le taux d'intérêt actuellement en vigueur dans le pays serait de 18% l'an, soit environ 0,5 million de FCFA de charges financières sur 2 ans. Le niveau élevé de la marge brute de la PMEA-type (4,3 million par an en année de croisière) permet de couvrir sans grande difficulté les frais financiers.

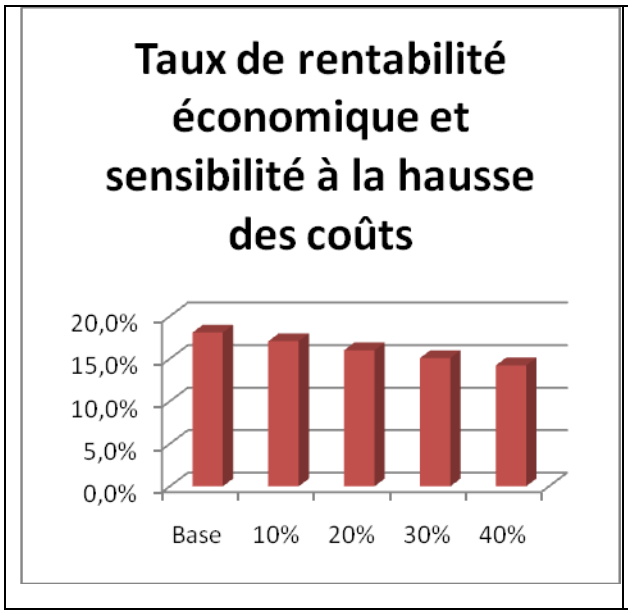
Analyse économique

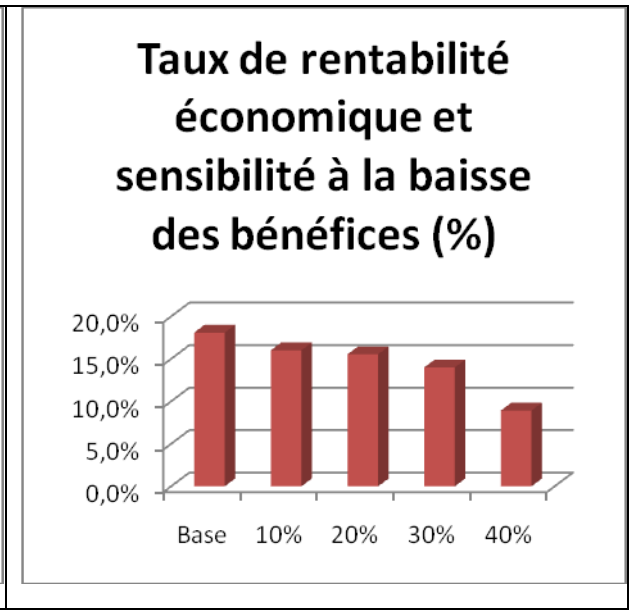
234. Une analyse économique a été effectuée sur la base de : (i) une durée de 15 ans, représentant la durée la plus longue du cycle de vie d'investissement soutenu (détails en annexe 10) ; (ii) un taux de survie[2] de PMEA estimé à 65% à trois (03) ans de leur création/développement ; (iii) un facteur de conversion des avantages financiers en avantages économiques de 0.85 ; (iv) 100% des bénéfices quantifiables dus au programme générés par les 65% des PMEA fonctionnelles ; et (v) 100% du coût du programme hors les subventions à l'installation. Les avantages dus au programme correspondent à la différence des avantages en situation avec projet par ceux de la situation sans projet.

235. Sur la base de ces hypothèses, le taux de rentabilité interne économique (TRIE) de base du Programme s'établit à 18,1%. La valeur actuelle nette (VAN) est estimée à 17,0 millions US$. Elle est basée sur un taux d'actualisation de 10 pour cent, considéré comme le coût d'opportunité à long terme du capital dans le pays.

236. L'analyse de sensibilité basée sur les augmentations des coûts et la baisse des bénéfices est résumé dans les graphiques ci-dessous.

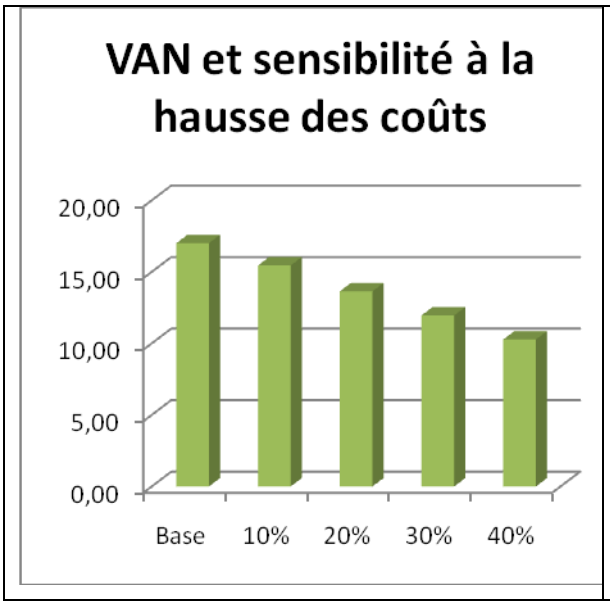
[2] Le taux de survie des entreprises à « n » années est le pourcentage d'entreprises créées/consolidées une année donnée qui, à leur nième anniversaire, sont encore fonctionnelles dans l'activité pour laquelle le projet les a promues. Toute entreprise ayant abandonné ladite activité pour investir dans une autre est considérée « morte », quels que soient l'importance et l'intérêt de cette nouvelle activité pour l'entrepreneur, la filière, le secteur ou le pays. Cette autre activité dans laquelle l'entrepreneur investit constitue une nouvelle entreprise et devra être enregistrée telle quelle dans le portefeuille du projet.

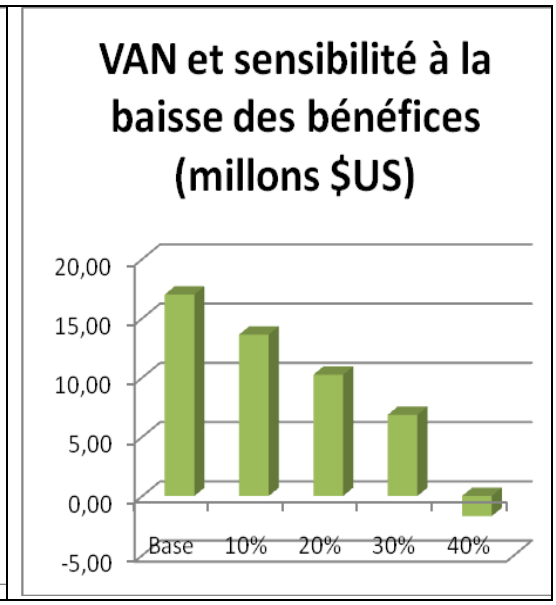




237. Ils montrent que lorsque s'il y a hausse des coûts de 10%, 20%, 30% et 40% des coûts du programme, les taux de rentabilité s'établissent à 17,1%, 16,0%, 15,1% et 14,2% respectivement. Ces taux dénotent de la solidité des résultats face au risque d'augmentation des coûts des entreprises. L'analyse de sensibilité fondée sur des diminutions de 10%, 20%, 30% et 40% des bénéfices additionnels indique des taux de rentabilité économique respectivement de 16,0%, 15,1%, 14,0% et 8,9%. Si les avantages économiques étaient retardés d'un an et de deux ans, le TRIE se situerait à 14,7% et 12,0%. Pour les modèles ciblés, les avantages économiques sont moins sensibles à une augmentation des dépenses dont celles liées à l'investissement ne se produisent qu'au début d'un cycle dont la durée a été estimée à 15 ans.

238. Les résultats de l'analyse de la valeur actuelle nette (VAN) et de la sensibilité à la hausse des coûts et celle à la baisse des bénéfices sont présentés dans le graphique et le tableau ci-dessous.





239. Ils montrent que le programme est plus sensible à la baisse des bénéfices qu'à la

hausse des coûts. A 40% de baisse des bénéfices, le TRIE devient inférieur à 10% de taux d'intérêt correspondant au coût d'opportunité à long terme du capital dans le pays. Ceci suggère que le programme devra mettre tout en œuvre afin que les bénéfices ne baissent pas au-delà de 30%. Même si le TRIE tombe en deçà de 10% lorsque les avantages baissent de 40%, il reste globalement satisfaisant. Ces taux et cette stabilité s'expliqueraient par une productivité accrue des activités ciblées, grâce à l'amélioration des techniques et des technologies, résultant de l'accès facilité aux services non financiers, aux kits d'installation et au crédit.

Tableau 3 : Résumé de l'analyse de sensibilité

Hypothèses	Analyse économique		
	65% de MPER vivant à 3 ans de lur création/consolidation		
	100% coût du projet hors subvention d'installation pour analyse économique		
	100% marge brute des MPER vivantes due au projet		
	Durée : 15 ans		
	Facteur de conversion Marge brute financière à celle économique : 85%		
Résultats		**TRE**	**VAN**
	Base (VAN = 0)	18,1%	
	VAN à 10%		
	Million de FCFA		8 500,36
	Million de USD		17,00
	Si baisse de la Marge brute de 10%	16,9%	13,62
	Si Baisse de la marge brute de 20%	15,5%	10,24
	Si Baisse de la marge brute de 30%	14,0%	6,86
	Si baisse de la marge brute de 40%	**8,9%**	**-1,7**
	Si hausse des coûts de 10%	17,1%	15,45
	Si hausse des coûts de 20%	16,0%	13,64
	Si hausse des coûts de 30%	15,1%	11,96
	Si hausse des coûts de 40%	14,2%	10,27
	Si bénéfices retardés de 1 an	14,7%	9,43
	Si bénéfices retardés de 2 ans	12,0%	3,69

Durabilité

240. Les jeunes porteurs de projet bénéficient d'un renforcement des capacités techniques pour la maîtrise des procédés techniques, et aussi d'un renforcement des capacités entrepreneuriales et de gestion. A l'achèvement du programme, les jeunes promoteurs incubés se seront dès lors appropriés les enseignements techniques et de gestion spécifiques à leurs projets, et auront mis en place des entreprises autonomes et viables.

241. La pérennisation des activités des jeunes est aussi assurée par le dispositif d'appui conseil qui est personnalisé. Le jeune promoteur est pris en charge dès son entrée dans la structure d'incubation, avec un accompagnement de proximité. Au terme de l'incubation, il continue de bénéficier de l'appui conseil des accompagnateurs et

conseillers en entreprises, des prestataires de services non financiers et des prestataires de services financiers. Cet accompagnement extra muros sur une période de 2 à 3 ans participe à assurer la consolidation de l'entreprise et l'autonomisation du jeune.

242. Le renforcement des capacités techniques, technologiques, pédagogiques et logistiques des prestataires de services non financiers et notamment des structures d'incubation, permet non seulement d'améliorer l'offre de services d'appui accompagnement en milieu rural, mais aussi, la qualité des services à l'endroit du groupe cible spécifique que constitue les jeunes. C'est pour cette raison qu'en lieu et place d'appuis ponctuels instantanés, le programme a opté de travailler avec un pool d'incubateurs rigoureusement sélectionnés. L'évaluation de leur capacités assortie d'un plan de renforcement de capacités spécifique à chaque incubateur, est un gage de pérennisation de l'activité de ces prestataires.

243. La stratégie de désengagement et durabilité de la fourniture des services non financiers découle dès lors du plan de renforcement des capacités des prestataires de services non financiers. Cette évaluation précise pour chaque incubateur, les capacités existantes et les déficits à combler, desquels se dégage la stratégie de renforcement de capacités assortie d'un plan d'actions budgétisé et d'une stratégie de désengagement et de durabilité des services. La stratégie de désengagement sera discutée avec l'ensemble des partenaires évalués, et proposera les formes de partenariats à mettre en place pour assurer la durabilité des actions y compris les rôles et responsabilités à long termes de chaque partie prenante.

244. La durabilité de l'accès aux services financiers a été également prise en compte par le programme en synergie avec le Projet d'Appui à la Microfinance Rurale (PADMIR). Ce projet travaille à améliorer l'environnement d'ensemble du secteur de la microfinance au Cameroun, et à renforcer les capacités des établissements de microfinance. Pour partager les risques et inciter les EMF à développer de nouveaux produits et notamment des crédits à moyen termes, le projet a mis en place un fonds de financement dont le montant encore modeste, ne permet pas d'envisager une durabilité effective. Le PEA -Jeunes a opté de renforcer le fonds de financement pour l'utilisation du mécanisme en place par les jeunes promoteurs. A la fin du programme, la pertinence des crédits à moyen terme, l'engouement autour de ce produit, permettront aux EMF de se convaincre de leur rentabilité et de la nécessité de les pérenniser, pour garantir l'accès des populations rurales à des services financiers adaptés à leur besoin.

245. En terme de durabilité institutionnelle, les jeunes entrepreneurs, regroupés au sein d'une structure de type réseau, assureront la pérennité des actions de l'Unité Nationale d'Appui Conseil. Le réseau national des jeunes entrepreneurs reprendra à cet effet les compétences et cahiers de charge de l'unité nationale d'appui conseil à la fin du programme. Il deviendra un mécanisme permanent de développement des entreprises agropastoral, rendant des services à ses membres, participant au dialogue sur les politiques, et servant d'interlocuteur avec les prestataires de services non financiers et financiers.

246. En matière de durabilité environnementale, le programme n'aura pas d'impacts négatifs environnementaux significatifs. Il a à cet effet, été classifié en catégorie B en ce qui concerne son impact sur l'environnement.

247. Les microprojets de production agricole auront pour moteur l'augmentation des rendements par l'amélioration variétale et de meilleures pratiques culturales, ce qui limitera l'extension des superficies cultivées, notamment en forêt. L'intensification des systèmes de culture optimisera l'utilisation du compost, et des semences sélectionnées. En matière d'élevage, l'incidence sur l'environnement sera aussi minimale, compte tenu des espaces importants fourragers disponibles et du fait que les microprojets d'élevage

seront surtout en stabulation. Pour les jeunes engagés dans la transformation, des dispositions seront prises pour le traitement et l'évacuation des eaux usées produites, de manière à éviter qu'elles soient des sources de pollution. Les déchets solides qui découleront de ces transformations seront revalorisés dans la préparation du compost, ou des aliments de production animale ou piscicole. L'augmentation des revenus tirés de l'agriculture, de l'élevage et de la meilleure valorisation des produits devrait indirectement diminuer les activités de cueillette et de chasse en forêt, en offrant des sources de revenus alternatifs, limitant par conséquent la pression exercée sur ces ressources naturelles.

248. Enfin, la sensibilisation et l'éveil des consciences des jeunes quant aux problèmes environnementaux seront un principe clé du curriculum d'incubation. Les plans d'affaires des jeunes mentionneront à cet égard, de façon mandataire, les dispositions prises par le microprojet du jeune, afin de limiter les dégâts sur l'environnement.

ANNEXES

Annexe 1. Contexte national et rural

A. CADRE INSTITUTIONNEL DE DÉVELOPPEMENT RURAL

1. La Stratégie Développement pour la Croissance et de l'Emploi (DSCE)

Le Cameroun a adopté en 2009 son Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) qui remplace le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) élaboré en avril 2003. Ce document est le cadre de référence unique de l'action gouvernementale conformément à la déclaration de Paris. Il met l'accent sur la création de richesses pour : (i) inverser la tendance des indicateurs de pauvreté afin de porter la croissance à 5,5% en moyenne annuelle dans la période 2010-2020 ; (ii) ramener le sous-emploi de 75,8% à moins de 50% en 2020 avec la création de dizaines de milliers d'emplois formels par an dans les dix prochaines années ; et (iii) ramener le taux de pauvreté monétaire de 39,9% en 2007 à 28,7% en 2020[3]. Le gouvernement entends dans ce cadre moderniser ses infrastructures et son appareil de production, assurer le développement humain et favoriser l'intégration régionale, diversifier ses échanges commerciaux, promouvoir le financement de l'économie dans l'optique d'accroître l'offre d'emploi et, assurer une meilleure gouvernance de l'État.

2. La Stratégie de Développement du Secteur Rural (SDSR)

Le secteur agricole au Cameroun contribuait pour environ 19 ,9% au PIB total en 2011 et occupait plus de 50% de la population active. Le nombre de ménages agricoles se chiffrait à environ 2 millions en 2009[4] et la forêt couvrait environ 45 % du territoire.

Le Document de Stratégie de Développement du Secteur Rural (DSDSR) élaboré en 2003, a subi plusieurs actualisations (2005 et 2010). Un nouvel exercice d'actualisation de ce document a été engagé en 2013 et a permis de relever que les «options fondamentales » pour le secteur rural, fixé dans le DSDSR restent d'actualité, mais elles ne correspondent pas toujours aux orientations stratégiques et aux indicateurs de résultats qui y sont définis. Ainsi, les différents ministères sectoriels ont dû élaborer leur propre stratégie en se fixant des résultats et en se donnant librement les moyens pour les atteindre[5].

De manière générale, les études stratégiques sur l'économie camerounaise révèlent que le pays devra continuer de s'appuyer sur l'agriculture dans l'effort de réduction de la pauvreté, dans les zones rurales en particulier en raison des nombreuses opportunités qu'elle offre en matière de création des richesses[6.] Toutefois le diagnostic du secteur agricole posé par le MINADER relève la dégradation de la production par habitant liée à la faible augmentation des superficies cultivées, et à la stagnation des rendements. Ces faibles performances s'expliquent en partie par le vieillissement des producteurs et l'exode rural des jeunes vers les villes où ils vivent de petits métiers peu rémunérateurs dans le secteur informel.

L'avenir de la culture vivrière, en tant que pivot de la sécurité alimentaire et de réduction de la pauvreté est dès lors compromis par le fait que les jeunes ne trouvent pas d'opportunités dans le monde rural. Cette situation amplifie leur exode vers les centres urbains où la jeunesse fait face à une crise multidimensionnelle caractérisée par le chômage et le sous-emploi, la délinquance, et les maladies dont les IST/VIH/SIDA. Dans ce cadre, il convient de prendre en compte les facteurs aggravants du statut social et de la condition de la jeune fille. En somme, la forte proportion des jeunes au sein de la population génère « une importante main d'œuvre que le système économique ne peut absorber et qui de ce fait, est contrainte de se recycler dans des activités informelles, mal rémunérées et sans adéquation avec leur formation »[7]. L'emploi des jeunes au Cameroun, est dès

[3] Document de stratégie pour la Croissance et l'emploi, P.14
[4] Document de stratégie du développement rural, volet agriculture et développement rural, 2010.
[5] MINADER - Document de Stratégie de Développement du Secteur Rural : État des lieux et diagnostic du secteur rural au Cameroun, Février 2013.
6 MINADER, PAIJA, 2007
7 Cameroun, Vision 2035

lors un enjeu majeur pour la réduction de la pauvreté, et la préservation de la cohésion et la paix sociale.

La Vision partagée du développement au Cameroun à l'horizon 2035 intitulée "Le Cameroun: un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité" a été validée en 2009. Dans le secteur rural, le document intègre les orientations de la Stratégie de Développement du Secteur Rural du Cameroun (SDSR, 2005) qui met un accent particulier sur le développement équilibré et les actions ciblées en faveur des jeunes et des couches sociales défavorisées à travers notamment la formation et des moyens d'appui financier et matériel appropriés. De manière générale, le Gouvernement du Cameroun entrevoit à l'horizon 2035 une «révolution agricole » basée sur l'intensification soutenue des activités sylvo-agro-pastorales et piscicoles, avec pour résultats visibles un bond substantiel de productivité. Dans cette stratégie, les autorités accordent une place de choix aux jeunes pour atteindre les objectifs fixés car ces derniers représentent un atout en milieu rural pour leur potentiel d'impact considérable en termes d'amélioration de la productivité et de la réduction de la pauvreté. Selon les autorités Camerounaises, cette vision s'inscrit dans le sens de la transformation de l'agriculture orientée vers une modernisation et une mécanisation des exploitations agricoles avec comme moteur de jeunes entrepreneurs agro-pastoraux engagés dans une agriculture dite « de deuxième génération ».

3. La stratégie 2020 du sous-secteur agriculture et développement rural

La vision développée dans le document datée de 2012 consiste à renforcer le Cameroun dans son rôle de puissance agricole sous régionale. À cet effet, le secteur rural est perçu comme le moteur de l'économie nationale, assurant durablement la sécurité alimentaire des populations et développant des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement. Cette vision s'articule sur quatre piliers qui sont : (i) le développement institutionnel et le renforcement des capacités de l'ensemble des acteurs étatiques et privés ; (ii) l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des filières, (iii) la modernisation des infrastructures du monde rural et de production agricole et (iv) la gestion durable des ressources naturelles.

En matière de développement institutionnel et de renforcement des capacités des acteurs il est prévu: le renforcement des capacités du MINADER au niveau central et déconcentré, le renforcement des capacités de la profession agricole sylvo-pastorale, le renforcement des capacités des collectivités territoriales décentralisées, le renforcement des capacités de planification et suivi évaluation, le soutien à la recherche agricole, le développement de l'Emploi et de la formation agricole et la prévention des risques d'insécurité alimentaire conjoncturelle.

S'agissant de l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des filières, la stratégie a identifié comme priorités : l'accès au matériel végétal amélioré, l'accès aux engrais, l'accès aux produits phytosanitaires, l'accès aux équipements, la création de pôles de compétitivité pour la valorisation économique: approvisionnement, conservation, transformation et commercialisation, l'information et le suivi des marchés, la diversification des productions et des revenus et, de manière transversale, la définition des textes législatifs et réglementaires et les processus de labellisation et de certification.

En ce qui concerne la modernisation des infrastructures du monde rural et de production agricole, il s'agit de : développer les mécanismes de financement du secteur, développer les aménagements et les infrastructures agricoles, développer les infrastructures du monde rural et de soutien à l'acquisition des équipements agricoles par les producteurs.

Les principales actions principales en matière de gestion durable des ressources naturelles, portent sur l'amélioration de l'accès au foncier rural pour les producteurs ruraux y compris les investisseurs potentiels dans le cadre de l'agriculture dite « de seconde génération » et l'aménagement des ressources naturelles (eau et sols notamment), ainsi que la préservation de la riche et diversifiée biodiversité du pays.

4. La stratégie 2020 du sous-secteur élevage, pêches et industries animales

Cette stratégie a été élaborée en 2012 et a pour objectif global d'accroitre la production pastorale et halieutique en vue de : (i) satisfaire les besoins nutritionnels des populations et les besoins en matières premières des agro-industries et (ii) dégager des excédents pour l'exportation.

Cet objectif est mis en œuvre à travers quatre programmes qui sont : (i) le développement des productions animales, (ii) le développement des pêches et de l'aquaculture, (iii) l'amélioration des Services Vétérinaires et (iv) l'amélioration du cadre institutionnel sous sectoriel.

Les trois premiers programmes visent particulièrement la modernisation de l'appareil de production et le développement des filières à travers le développement des filières animales à cycle court, le gros bétail et la modernisation des infrastructures d'élevage et de transformation, l'évolution substantielle de la consommation nationale en protéines animales vers les standards de la FAO[8]. De manière plus précise, il est question de doubler d'ici 2020 l'effectif du cheptel pour les espèces à cycle court, (volaille, porcins, ovins, caprins, élevage non conventionnel) et de faire passer l'offre en viande bovine d'environ 72 000 tonnes en 2010 à environ 120 000 tonnes. Dans la même période, il est prévu que la consommation de l'œuf passe de 0,95 à 1,5 kg/hbt/an; celle de la pêche devra se situer à 290 000 tonnes et l'aquaculture passera de 800 à 8000 tonnes. Les pertes de productivité du cheptel dues aux maladies devraient se situer à 10% et l'incidence des zoonoses à 50% au maximum.

L'amélioration du cadre institutionnel portera sur l'élaboration des outils de planification et de coopération, la production des données statistiques, l'amélioration de la Gouvernance et la formation professionnelle des acteurs.

5. Le processus PDDAA-PNIA

Pacte relatif au Programme Détaillé pour le Développement de l'Agriculture Africaine (PDDAA)[9] a été signé le 17 Juillet 2013, marquant les engagement du gouvernement, des partenaires techniques et financiers, les organisations paysannes et les acteurs de la société civile pour : (i) stimuler et soutenir le dialogue politique et technique sur le choix des priorités en matière d'investissement dans le secteur agricole, (ii) renforcer le développement organisationnel et les capacités des acteurs nationaux, (iii) promouvoir l'engagement du secteur privé, des organisations des producteurs et de la société civile et développer l'entreprenariat ; (iv) harmoniser les efforts du Gouvernement et ceux des partenaires techniques et financiers du développement dans le secteur agricole. Les activités en cours portent sur la préparation du Programme National d'Investissement Agricole (PNIA) impliquant l'ensemble des parties prenantes en vue de son adoption et, la préparation de la tenue du « business meeting » projeté pour le premier semestre 2014.

B. PLACE DE L'AGRICULTURE, DE L'ÉLEVAGE ET DES PÊCHES DANS L'ÉCONOMIE NATIONALE

A. Aperçu générale et données clés du secteur agricole.

Les études réalisées par l'Institut National des Statistiques (INS) montrent que pour un PIB évalué à 12545,65 milliards de FCFA en 2011, la contribution du secteur rural est estimée à environ 21,75% repartie comme suit : agriculture vivrière : 14,55% ; agriculture industrielle et d'exportation : 1,42% ; élevage et chasse : 2,70% ; sylviculture et exploitation forestière : 1,95% ; pêche et pisciculture : 1,13%.

L'agriculture vivrière, conduite par les exploitations familiales joue un rôle clé dans la sécurité alimentaire des populations. Les productions végétales et les céréales constituent la base de l'alimentation des populations avec 36,2% des apports caloriques et 40 % des apports protéiques, dont 19,5% et 22% pour le seul maïs. Les racines et tubercules et les bananes plantain viennent en seconde position avec respectivement 30,1% et 13,8 % des calories et protéines, dont 21% et 27% pour le manioc et le plantain. Les autres productions, notamment les productions animales et halieutiques fournissent 5,3% de calories et 19,3% de protéines[10].

De manière générale, les performances des productions des principales cultures vivrières restent en déca des attentes. D'après l'étude de 2011 réalisé par le Gouvernement avec l'appui du PAM, 30,3% de la population rurale est vulnérable à l'insécurité alimentaire. Les ménages et les acteurs économiques du secteur agricole sont affectés par le fonctionnement peu optimal des marchés vivriers, conséquence du mauvais état et du manque de routes qui limitent les approvisionnements et

[8]La quantité de viande nécessaire selon la FAO et l'OMS est de 42kg/habitant /an. Au Cameroun, cette consommation serait de l'ordre de 13,3 kg/habitant et par an.

[9] Pacte du PDDAA du Cameroun pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie pour la croissance et l'emploi à travers le Plan National d'Investissement Agricole, 2013, P.2.

[10] MINADER - Revue des politiques, stratégies, programmes et projets de développement rural au Cameroun. 2013.

les ventes des produits agricoles aux meilleures conditions. On note depuis 2007 d'importantes fluctuations des prix et le manque de disponibilités des produits vivriers selon le calendrier agricole.

B. Le secteur agricole : ses atouts et contraintes pour la production agropastorale.

Le secteur agricole occupe une place centrale dans les objectifs de développement du gouvernement du Cameroun. En effet, ceux-ci prévoient à moyen terme un décollage de l'économie par un accroissement substantiel de la production et de l'offre agricole et alimentaire qui devrait tirer les exportations et améliorer les conditions de vie des populations rurales tout en assurant l'autosuffisance et la sécurité alimentaire nationale et sous régionale.

Les superficies utilisables à des fins agricoles représentent 9,2 millions d'hectares sur une surface nationale totale de 47 millions d'ha. Les terres arables représentent environ 7,2 millions d'hectares auxquels s'ajoutent environ 2 millions d'hectares de pâturages. En 2010, environ 3,7 millions d'hectares[11] sont effectivement cultivés, soit 51,4% de la surface cultivable.

La faible maitrise de l'eau par l'irrigation reste un facteur limitant très important pour le développement agricole. Cette situation est cruciale d'autant plus que les phénomènes des changements climatiques observés ces dernières décennies provoques des perturbations importantes dans le cycle de conduite des cultures. Sur un potentiel des terres irrigables estimé à environ 240 000 ha, les superficies irriguées sont de l'ordre de 33 000 ha, soit 17% du potentiel.

De manière générale, bien que le pays soit déclaré autosuffisant pour ses besoins alimentaires, on constate que 80% seulement de ces besoins sont couverts par la production nationale. Ainsi, les importations de céréales, notamment le riz et blé qui constituent la base de l'alimentation des populations, surtout dans les villes se sont considérablement accrues au cours de la dernière décennie. Il en est de même du lait et du poisson.

En matière d'infrastructures, on note que le réseau routier national comprend seulement 4 120 km bitumés sur les 50 000 existants, soit 8,24%. Les infrastructures de stockage et de mise en marché sont quasi-absentes et posent d'énormes problèmes dans la distribution et la disponibilité des productions agricoles de base. Les initiatives de conditionnement et de transformation des produits vivriers respectant les normes sanitaires et la qualité sont encore au stade embryonnaire.

La disponibilité des ressources foncières au Cameroun n'est pas une contrainte majeure. Toutefois le dispositif législatif et réglementaire ne permet pas toujours un accès sécurisé à la terre, notamment pour les jeunes et les femmes. Cette contrainte est particulièrement forte lorsqu'il s'agit de mobiliser d'importantes espaces pour réaliser des activités agricoles à long terme.

En matière de formation professionnelle, l'État à travers le Projet d'Appui à la rénovation et au développement de la formation professionnelle dans les secteurs élevage, de l'Agriculture et des pêches (AFOP) a entrepris une réforme complète de son dispositif de formation professionnelle agricole avec l'appui financier de l'AFD[12]. Le projet AFOP sera un partenaire clé du programme entreprenariat jeunes et des actions complémentaires seront envisagées pour la mise en œuvre des programme d'accompagnement adaptés aux projets spécifiques des jeunes et la mise à niveau des structures d'incubation/d'accompagnement.

En ce qui concerne la recherche agricole le système national repose sur l'Institut de Recherche Agricole pour le Développement (IRAD), et sur les institutions internationales recherche installées au Cameroun à savoir le CIRAD, le CIFOR, l'IRD, l'ICRAF, IITA, l'AVRDC etc. L'IRAD a été fortement affectée par la crise économique qui a sévit au début des années 90. Ainsi, le système national de recherche agricole dont l'IRAD constitue un maillon essentiel est actuellement en pleine restructuration et réhabilitation.

Selon le rapport de revue des politiques, stratégies, programmes et projets de développement rural au Cameroun réalisé en 2013 dans le cadre de la préparation du Programme National d'Investissement Agricole (PNIA), l'aide au développement a représenté plus de 35% des ressources publiques consacrées au secteur rural entre 2007 et 2009. Les subventions et prêts accordés au développement du secteur sont estimés en 2012 à environ 200 milliards de francs CFA sur 5 ans.

C. Le financement de l'agriculture.

[11] Document de stratégie du développement rural, volet agriculture et développement rural, 2010.
[12] Financement par la remise de la dette bilatérale Française (Contrat de Désendettement et de Développement).

L'accès à des financements adaptés aux conditions de production des petits exploitants agricoles est une contrainte majeure du développement du secteur agricole. Les études récentes menées par l'Agence Française de Développement (AFD) relèvent que le secteur agricole au Cameroun emploie près de 60% de la population active et contribue à hauteur de 20% du PIB, les exportations des produits agricoles représentent 40% des exportations totales hors pétrole. Toutefois le développement de l'agriculture camerounaise se heurte à des nombreux obstacles. Les exploitations agricoles souffrent d'un faible accès au financement qu'il soit destiné à l'investissement ou aux intrants » (Agence Française de Développement C2D – 2011).

Selon la COBAC (2010), le secteur de la microfinance camerounais occupe une place prépondérante en zone CEMAC. En effet, il concentre 65% du nombre total des EMF, environ 70% du total des membres/clients, 71% de l'encours des dépôts, et 80% de l'encours brut des crédits. Les principaux produits offerts par les Établissements de microfinance au Cameroun sont l'épargne, le crédit, les transferts rapides d'argent, les opérations bancaires telles que les encaissements de chèques, virement, etc. S'agissant des taux d'intérêt débiteur et créditeur dans le secteur de la microfinance, ceux-ci ne sont pas réglementés, et les institutions sont libres de les fixer.

Le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural et de l'Élevage, des Pêches et des Industries Animales dans son Diagnostic du secteur du financement rural au Cameroun (2008) présente l'état des lieux fait par les acteurs du secteur : (i) la répartition géographique des IMF sur le territoire national est inégale, (ii) l'expansion de la collecte de l'épargne est remarquable, mais est accompagnée d'un faible coefficient de transformation de ces ressources en crédit, (iii) les dépôts sont concentrés auprès d'un petit nombre d'IMF, (iv) les ressources des IMF sont insuffisantes pour financer les besoins à moyen et long terme de leur clientèle, (v) l'accès des IMF à des financements extérieurs est fortement limité par le manque de mécanismes de garantie adaptés, (vi) le manque de professionnalisme de certains acteurs, (vii) la concertation entre les différents acteurs est faible, (viii) les liens entre banques et IMF sont faibles, (ix) l'insuffisance de ressources pour l'expansion en zones défavorisées, (x) l'État joue un rôle encore insuffisant dans la promotion du secteur, du fait de l'insuffisance des moyens. Les principaux constats (points forts et points faibles) tirés de l'évaluation des réseaux d'EMF opérant en milieu rural peuvent être résumés comme suit :

- Une demande de service financière très supérieure à l'offre. Malgré une forte expansion des EMF, les cibles prioritaires de la micro finance (femmes, jeunes, populations rurales) ne sont que marginalement touchées par les EMF. De même, les exploitants en zones rurales n'ont que très peu d'accès à ces services financiers contrairement à ceux implantés en zone urbaine ;
- La nature des ressources des EMF (dépôt des membres/clients à vue) sont inadaptées pour financer les besoins à moyen et long terme de leur clientèle rurale;
- Les produits et services financiers proposés par les EMF ne sont pas en adéquation avec les besoins des populations rurales : les produits et services proposés par les établissements de microfinance en milieu rural sont calqués sur ceux offerts à la clientèle urbaine ;
- Les liens de partenariat entre les banques commerciales et les EMF sont presque inexistants. Les banques considèrent que les EMF, dans l'état actuel de leur développement, ne constituent pas encore un bon risque.

Le financement privé, en dehors des Établissements de Microfinance reste encore dérisoire, car les Banques commerciales manifestent peu d'intérêt pour l'agriculture. Il est donc nécessaire que les pouvoirs publics apportent une réponse institutionnelle au problème de l'exclusion bancaire en construisant le maillon manquant entre l'offre potentielle et/ou existante et la demande des ruraux solvable mais exclus.

Les pouvoirs publics ont opté pour une « révolution agricole » dite agriculture de 2ème génération dont le préalable est la mise en œuvre des moyens modernes de production pour apporter une riposte face à aux diverses contraintes identifiées. La mise en place d'un fonds de financement spécifique pour soutenir les projets des jeunes est essentielle à la réussite du nouveau programme.

D. Décentralisation et le développement local

La Constitution de 1996 et les lois de la décentralisation de 2004 constituent le cadre de référence juridique et le socle des réformes institutionnelles majeures en cours. Les textes d'application prévoient d'importants mécanismes et dispositifs qui induisent des changements dans la conception et

la mise en œuvre des projets et programmes de développement rural (SDSR, 2011). Désormais, la commune est investie d'une mission spécifique de développement local et d'amélioration du cadre et des conditions de vie de ses habitants. Les Plans de développement locaux (PDL) dont chaque commune se doit d'être dotée constituent le cadre de concrétisation au niveau local du "mandat communal" et du budget d'investissement public. Dans cette nouvelle dynamique, plusieurs dispositions font expressément référence à la promotion des activités de production agricole et de développement rural: les communes exercent des compétences en matière d'encadrement, de formation agricole et de la promotion du développement communautaire. Dès lors, les communes et régions sont désormais des interlocutrices de premier plan des populations et de la jeunesse en particulier. Elles représentent aussi des opportunités de participation à la formulation des orientations politiques locales et de leur concrétisation effective. Les communes rurales notamment devraient pouvoir valoriser au profit des jeunes les nouvelles ressources transférées ou en cours et faciliter directement la recherche locale de solutions aux questions en rapport avec le foncier agricole et pastoral, les infrastructures de commercialisation, etc. Elles assureront ainsi des fonctions de relais efficaces entre les nombreuses initiatives gouvernementales et les jeunes, cibles ultimes de ces programmes.

Les Décrets N° 2010/0242/PM et N° 2010/0244/PM du 26 février 2010 fixent les modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'Etat aux communes en matière de promotion des activités de production agricole et de développement rural et en matière de promotion des activités de production pastorale et piscicole à compter de l'exercice budgétaire 2010. Les premières initiatives de transfert effectuées par le MINADER et le MINEPIA n'ont pas encore été formellement évaluées.

C. SITUATION DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES AGRO-PASTORALES AU CAMEROUN

1. Typologie de la promotion de la Petite et Moyenne Entreprise au Cameroun

Depuis 2010, le Cameroun s'est engagé dans la promotion des petites et moyennes entreprises dans tous les secteurs d'activité économique du pays. La loi N° 2010/001 DU 13 AVRIL 2010 portant promotion des petites et moyennes entreprises au Cameroun en définit le cadre. Elle précise les seuils pour l'inscription au fichier national des PME. La typologie est établie selon le nombre d'emploi permanents et le chiffre d'affaire annuel (hors taxes). La très petite entreprise (TPE) emploie au plus cinq (05) personnes et son chiffre d'affaires annuel n'excède pas Quinze (15) Millions de Francs CFA. La petite entreprise (PE) est une entreprise qui emploie entre six (06) et vingt (20) personnes avec un chiffre d'affaires annuel supérieur à quinze (15) Millions de francs CFA et n'excède pas cent(100) Millions de Francs CFA. La moyenne entreprise (ME) est une entreprise qui emploie entre Vingt et Un (21) et Cent (100)personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes est supérieur à cent (100) Millions de francs CFA et n'excède pas un (01) Milliard de Francs CFA. Cette loi n'évoque pas spécifiquement les microentreprises ; elles sont englobées dans la catégorie des très petites entreprises.

Au Cameroun, la promotion de ces PME s'inscrit dans un contexte où une grande partie des porteurs d'initiatives économiques évoluent dans des activités informelles13. Le secteur informel est le principal pourvoyeur d'emploi. Comme l'indique la 2ème enquête sur l'emploi et le secteur informel au Cameroun (EESI2) réalisée par l'INES en 2010, il représente près de 70 % de l'emploi en milieu urbain et 75 % en milieu rural. En zone rurale, le secteur privé formel n'occupe que 1,3 % des actifs contre 75 % pour le secteur informel agricole et 20,7 % pour le secteur informel non agricole.

Les études sur le secteur informel soulignent la prédominance de l'auto emploi et de micro entreprises à main d'œuvre familiale. En zones rurales, les activités de transformation des produits prédominent, avec la production agricole et l'artisanat. Cependant, le « non formel » recouvre des situations très différentes et de nombreux petits entrepreneurs, bien que non enregistrés, s'acquittent de taxes locales et de contributions diverses.

[13]En 2005, l'Institut National de Statistiques a proposé les trois définitions suivantes du secteur informel : (i) une activité économique qui n'est pas juridiquement créée et qui ne fait pas partie de l'assurance sociale ; (ii) une activité économique qui ne dispose pas d'un système comptable conforme aux principes et règles généralement acceptées ; (iii) une activité économique qui n'a pas une localisation fixe ni d'employés permanents.

Tableau 1 : Répartition des actifs occupés par secteur d'activité en 2010

Secteur d'activité	***Répartition des actifs occupés (en %)***				
	Urbain	***Rural***	***Masculin***	***Féminin***	***Ensemble***
Public	11,4	3,0	7,2	4,3	5,8
Privé formel	8,3	1,3	5,3	1,9	3,7
Informel non agricole	**69,9**	20,7	38,9	35,9	**37,5**
Informel agricole	10,4	**75,0**	**48,5**	**57,9**	**53,0**
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source: INS, EESI 2, phase 1, septembre 2011

Les très petites entreprises, voire micro entreprises sont également très présentes dans le secteur formel. Ainsi, selon le recensement général des entreprises (RGE)14 réalisé par l'institut national de la statistique en 2009, le Cameroun compte 96 969 entreprises dont les 2/3 sont répertoriées dans les très petites entreprises et n'emploient qu'au plus 5 personnes. Ces entreprises formelles exercent pour la plupart dans le secteur tertiaire (86.5%) contre (13.1%) pour le secteur secondaire et 0.4% pour le secteur primaire. Elles sont principalement localisées à Douala (35.1%) et à Yaoundé (23.9%).

La loi du 13/04/2010 apporte également un cadre pour l'appui à la création des PME, conçu comme une assistance multiforme aux promoteurs, qui intègre (i) la facilitation de l'information sur les opportunités d'investissement, (ii) la simplification des procédures administratives et (iii) l'accompagnement des promoteurs pour toutes les opérations nécessaires à la consolidation de leurs capacités, de leurs idées de projets et de leurs initiatives. (Incubation).

2. Typologie des entreprises des filières agropastorales au Cameroun

Chaque filière agropastorale compte des entreprises et entrepreneurs divers15. Dans des proportions variables cohabitent un secteur moderne structuré, un secteur moderne peu structuré et un secteur informel. La production agricole est dominée par l'exploitation familiale de petite taille ; les activités amont et aval par les très petites et petites entreprises qui relèvent principalement de l'informel. Par exemple, dans l'élevage avicole et porcin coexistent une production villageoise traditionnelle, une production modernisée et une production semi-industrielle. Cependant, dans toutes les filières, le tissu agroindustriel reste peu dense et peu intégré avec une relative sous utilisation des capacités installées. Les activités de transformation font également coexister des entreprises très diverses.

Dans une perspective opérationnelle d'appui aux promoteurs, la diversité des entreprises peut être étudiée selon le positionnement des promoteurs qui peuvent être centrés sur le revenu de court terme ou tournés vers l'avenir et l'accumulation du capital. La génération des revenus peut viser un groupe ou bien assurer la promotion individuelle de l'entrepreneur. De nombreuses très petites entreprises sont ainsi fortement articulées à l'espace domestique. Les revenus dégagés sont principalement absorbés par les charges familiales et ces entreprises ont alors un faible potentiel de développement. La spécialisation de l'activité augmente généralement avec le positionnement économique de rentabilité. La mobilisation de capitaux est elle aussi croissante aussi bien pour le capital financier (investissement et fonds de roulement), le capital foncier que pour le capital technico-économique (maîtrises des procédés, connaissance des équipements et matières premières, compétences transversales nécessaires à la gestion de l'entreprise).

Ces différents paramètres définissent les barrières à l'entrée dans l'activité qui deviennent de plus en plus importantes avec un positionnement économique de rentabilité tout comme s'impose l'ouverture à des marchés plus importants. L'accès aux facteurs de production et les effets d'entrainement d'une chaîne de valeur sont des facteurs décisifs du développement de l'entreprise. Cette approche

[14] Le RGE « s'est intéressé à toutes les unités modernes de production localisable et exerçant leur activité dans des locaux professionnels fixes et permanents. Cette restriction a permis de mieux circonscrire les entreprises formelles puisque d'après l'enquête de 2005 ¾ des travailleurs informels n'exercent pas dans un local professionnel ». *Institut National de la Statistique. RGE 2009. Synthèse des résultats.*

[15] Sources : Première mission de formulation, études filières, Rapport sur la compétitivité des filières agricoles. Banque mondiale 2009 et rapports divers du MINADER et MINEPIA. Pour les activités de transformation, cf. deux études de l'AFD : GRET *Comment développer les métiers agroalimentaires en Afrique subsaharienne ? Étude de cas Cameroun*. 2012. Et AFD *Étude d'identification des PME dans les secteurs agricole, agro-alimentaire et agro-industriel au Cameroun.* 2010

multicritères permet de différentier les entreprises selon leur potentiel de développement, depuis l'entreprise embryonnaire jusqu'à l'entreprise en forte croissance.

La typologie selon le chiffre d'affaires ne recoupe pas nécessairement une typologie multicritères sur les potentiels d'évolution. Par ailleurs, la vie d'une entreprise n'est pas linéaire. Dans la réalité, on observe un continuum de situations entre ces différentes catégories. Cependant, une typologie multicritères présente des « entreprises types » dans une visée opérationnelle de configuration des appuis, afin de soutenir leur développement et d'identifier les leviers d'une plus grande rentabilité.

Les entreprises embryonnaires sont particulièrement représentées dans le groupe des très petites entreprises identifié comme le plus important dans les enquêtes sur le secteur informel et le RSE. Elles se concentrent dans la production de biens et de services très accessibles pour des marchés de proximité, c'est-à-dire la petite production agricole, le service et le commerce, la transformation alimentaire, la réparation simple.

Elles ont rarement d'implantation fixe et quand c'est le cas, notamment pour la production agricole, celle ci n'est pas toujours sécurisée sur le plan foncier. Elles nécessitent peu de capitaux et s'appuient principalement sur le petit équipement et la force de travail. Elles emploient des technologies simples accessibles à une main d'œuvre faiblement qualifiée. Les exploitations agricoles utilisent peu d'intrants et ne sont pas mécanisées. Elles peuvent être organisées en famille, notamment dans l'exploitation agricole. Elles peuvent également être menées en commun au sein d'un groupe d'entraide pour les opérations les plus pénibles, par exemple dans les activités de transformation alimentaire. Elles peuvent aussi être strictement individuelles, comme des activités de collecte ou de commerce.

Elles sont orientées sur la gestion de court terme. Les bénéfices peuvent être partiellement réinvestis dans l'activité mais ils servent surtout à compléter les revenus. Pour une partie de ces très petites/microentreprises, les volumes de production sont faibles, avec une faible valeur ajoutée et rémunération du travail. Dans la transformation, les produits sont destinés à la consommation populaire sur des marchés de proximité, avec une qualité instable. Les personnes qui exercent ces activités peuvent l'arrêter à tout moment pour en mener une autre en fonction des opportunités qui se présentent.

La stratégie de diversification des revenus et de réduction des risques conduit à mener plusieurs activités complémentaires entre elles. Un système d'activité agricole intégrera ainsi production agricole et élevage (production de maïs et aviculture par exemple) ou transformation agroalimentaire ou d'alimentation animale. Un artisan peut également associer activités de production à des activités de commerce, ou autres. La stratégie peut viser de même à associer plusieurs activités à cycle court ou saisonnières mais exercées de manière régulière (d'une année sur l'autre).

L'émergence d'une stratégie entrepreneuriale passe le plus souvent par l'investissement dans une activité qui devient principale en temps, en maîtrise technique et en investissement, ainsi qu'en source de revenus. L'enjeu de l'appui aux initiatives économiques dans ce groupe d'activité est bien l'émergence parmi elles d'entreprises ayant un potentiel de croissance. Pour la production agricole, cela passe par la mise à niveau du système d'exploitation (utilisation d'intrants, petit équipement) et une extension de la superficie. Pour la transformation agroalimentaire, cela passe par une augmentation de la qualité des produits, le respect des normes sanitaires et le passage à des produits de meilleure conservation avec l'accès à des marchés plus structurés.

Dans les différentes filières, peuvent être identifiées des entreprises répertoriées dans le groupe des très petites ou petites entreprises du RSE. Spécialisées dans un créneau bien défini sur le marché et dotées d'une implantation physique, elles assument leurs obligations fiscales et sont représentées dans les organisations professionnelles. Elles dégagent un chiffre d'affaires qui permet une plus grande autonomie du promoteur et un emploi de plusieurs personnes à temps partiel ou temps plein. Exploitations agricoles, entreprises artisanales ou de services sont présentes dans cette catégorie.

Elles disposent d'un équipement, de personnel y travaillant régulièrement et d'une répartition des tâches plus ou moins clarifiée. En milieu rural, elles reposent principalement sur de la main d'œuvre non salariée (aides familiaux ou apprentis) ou des salariés à la tâche. Elles mettent en œuvre des technologies simples mais se développent avec la mécanisation, l'amélioration de la qualité de leurs produits et l'ajustement aux normes notamment sanitaires. Les systèmes d'exploitation combinent souvent plusieurs activités complémentaires entre elles. Dans l'agroalimentaire, il s'agit d'une montée en gamme des produits avec un changement d'échelle de production et de clientèle.

Ces entreprises ont besoin de sécuriser leur implantation. L'accès durable au foncier est une condition des activités de production végétales (et animales dans une moindre mesure). Elles nécessitent des investissement et équipements, mais qui restent limités. Elles ont un potentiel de structuration et de développement commercial. Des principes comptables et des règles financières peuvent être appliqués en lien avec un engagement du promoteur dans une vision de moyen terme du développement de l'entreprise.

Les moyennes et les grandes entreprises identifiées au RSE sont peu nombreuses (5% des entreprises enregistrées) et ces données ne permettent pas de repérer précisément leurs activités dans les chaînes de valeur agropastorales. Les études économiques sur les filières dessinent quelques unes de leurs caractéristiques : les programmes de promotion dune agriculture de seconde génération, de compétitivité agricoles et de pôles de croissance soutiennent le développement de ces entreprises agricoles par la contractualisation avec l'agro-industrie. Le positionnement commercial des produits de l'entreprise détermine fortement son potentiel de croissance. Elles sont pour la plupart fortement intégrées dans les chaines de valeur amont et aval et avec des caractéristiques de production semi-industrielles. Pour la production agricole, ces exploitations pratiquent la monoculture et sont dirigées par des producteurs compétents en gestion, ont accès aux financements et à la terre plus facilement que les petits agriculteurs, utilisent plus d'intrants et un plus haut degré de mécanisation. Dans la transformation, ces entreprises par des investissements adaptés et une main d'œuvre qualifiés sont sur des marchés de moyenne et haut de gamme avec des relations contractuelles avec les autres opérateurs économiques.

L'agro-industrie qui concerne la frange supérieure des moyennes entreprises, représente un nombre limité d'exploitations, travaillant principalement sur le mode de la plantation, pour des cultures et de l'élevage destinés à l'exportation. Elles sont également présentes dans la transformation agroalimentaire fortement liées aux marchés extérieurs. Elles emploient du personnel salarié et sont fortement dépendantes de l'approvisionnement en intrants. Souvent issues d'entreprises publiques, elles se sont privatisées ces dernières années.

Appendice 1 : Indicateurs socio-économiques du Cameroun

Sources :

1/ www.worldbank.org

2/ www.undp.org

3/ www.indexmundi.com/facts/cameroon

4/ www.africaneconomicoutlook.org/en/countries/central-africa/cameroon/

Land area (km² thousand) 2013 1/	475,440		**GNI per capita, Atlas method (USD) 2012 1/**	1,170
Total population (million) 2012 1/	21.7		**GDP growth (annual %) 2012 1/**	4.58
Population density (people per km2) 2011 1/	44.75		**Inflation, GDP deflator (annual %) 2012 1/**	2.2
Local currency	XAF			
Social Indicators			**Economic Indicators**	
Population (average annual growth rate) 2010 - 2015 2/	2.1		GDP current (USD million) 2012 1/	25321.59
Infant mortality rate (per thousand live births) 2012 1/	61.1		GDP growth (annual %) 2012 1/	4.58
Life expectancy at birth female (years) 2011 1/	55.23			
Life expectancy at birth male (years) 2011 1/	53.09			
Population below national poverty line (%)	39,9		**Value added (% to GDP) 2012 estimate 4/**	
Rural population (% of total population) 2012 1/	47.34		% Agriculture 4/	20.8
Total labour force (thousand) 2012 1/	8658.6		% Industry 4/	27.5
Female labour participation rate (15+) as % of total 2012 1/	63.59		% Services 4/	51.6
Education			**Consumption**	
School enrolment, primary (% gross) 2012 1/	110.615		General government final consumption expenditure (annual % growth) 2011 3/	9.82
Adult literacy rate (% age 15 and above) 2010 1/	71.29		Gross domestic savings (as % of GDP) 2012 1/	15.81
Ratio of girls to boys in primary and secondary education (%) 2012 1/	86.928			
Nutrition			**Balance of Payments (USD million)**	
Daily calorie supply per capita (kcal) 2005 – 2007/	2,260		Merchandise exports (Current USD million) 2012 4/	4,500
Malnutrition prevalence, underweight (% of children under 5) 2005 - 20012 1/	15.1		Merchandise imports (Current USD million) 2012 1/	7,100
			Balance of merchandise trade 1/	
Health				
Total health expenditure (as % of GDP) 2011 1/	5.23		Merchandise trade (% of GDP) 1/	
Public health expenditure (% of total health expenditure) 2011 1/	31.10			
Private health expenditure (% of GDP) 20011 1/	3.6		**Current account balances (USD million) 2/**	
Physicians (per 1000 people) 2009 1/	0.077		Foreign direct investment, 1/	
Population using improved water sources (%) 2011 1/	74.4			
Rural	52.1		**Government Finance**	
Urban	94.9		Cash surplus / deficit (% of GDP) 2005 1/	
Population using adequate sanitation facilities (%)	47.8		Total expenditure (As % of GDP) 2006 1/	

2011 1/				
Rural	36.4			
Urban	58.3		**Agriculture and Food**	
			Food imports (% of merchandise imports) 2011 1/	25.09
HIV prevalence (% age 15-49) 2012 1/	4.5			
Child immunization rate, measles (% children ages 12-23 months) 2012 1/	83		Fertilizer consumption (kg / ha of arable land) 2010 1/	4.95
			Food production index (2004-200=100) 2011 1/	153.4
Land Use			Cereal yield (kg per ha) 2012 1/	1681
Arable land as % of land area 2011 1/	13.11			
Forest area (% of land area) 2011 1/	41.66			
Irrigated land as % of cropland	0.89			

Appendice 2 : Situation de l'offre de crédit aux petits exploitants agricoles.

L'analyse de l'offre des produits de prêt montre qu'elle est assurée au Cameroun, par 7 principaux types d'acteurs tel que présenté ci-dessous, cible essentiellement les PME/PMI et ne répond pas au besoin de crédit des petits exploitants

N°	Catégories d'acteurs	Nbre	Service offerts
1.	Banque à vocation universelle	12	– Produits de prêts à court terme aux PME/PMI, moderne et du secteur du négoce – Dépôts à terme – Découverts (service-caisse
2.	Établissements financiers	7	– Produits de prêts à court terme aux PME/PMI, modernes et du secteur du négoce – Financement du haut de bilan – Dépôts à terme – Découverts (service-caisse)
3.	Établissements de micro-finance (EMF)	652	– Produits de prêts à court aux TPE et à l'artisanat – Découverts – Crédit petit équipement
4.	Organisations internationales (SNV-DED-GTZ-AFV-ACEP, etc.)	ND	– Subvention aux groupes défavorisés
5.	Services - Publics	ND	– Produits de prêt aux groupes
6.	Quelques chancelleries	-	* subvention à des groupes défavorisés
7.	Fonds National de l'Emploi	1	* Prêts CT et MT aux TPE et PE

Un examen attentif des interventions de ces institutions montre qu'aucune ne fait du crédit agricole en spécialité. Les EMF sont spontanément portées à investir dans les secteurs économiques les plus rentables et les moins risqués. Cependant, on note néanmoins que certains de ces EMF comme les CVECA et les MC2 sont plus portés vers les crédits au secteur agricole que d'autres qui octroient moins de 10% pour les activités agricoles. Ceci serait dû au fait que ces deux EMF ont été appuyés par le MINADER dans le cadre du projet d'appui au financement rural, démontrant la nécessité des pouvoirs publics de soutenir les actions de financement rural.

En effet, le rapport de conception du PADMIR analyse que les ressources des EMF sont insuffisantes pour financer les besoins à moyen et long terme de leur clientèle. 86% environ des ressources des EMF sont constitués par des dépôts essentiellement volatiles (court terme ou à vue) et environ 14% par des fonds propres et dépôts à terme. Les modes de fonctionnement des EMF varient d'un réseau à l'autre: les caisses du réseau CamCCUL ainsi que le Crédit du Sahel ont pour moteur la collecte de l'épargne alors que les réseaux CVECA et MC[2] s'appuient à la fois sur les dépôts et sur les refinancements bancaires de la BICEC pour le premier et d'AFRILAND First Bank pour le second. La structure des ressources des différents types d'EMF fait montre d'une certaine fragilité dans la mesure où elle dépend fortement des dépôts dont le taux de recyclage reste limité (pour les grands réseaux les besoins de crédits à court terme peuvent être financés alors que pour beaucoup de petits EMF même les besoins à court terme des membres ne peuvent pas être financés). Aussi, face à la forte demande potentielle de crédits, la couverture de ces besoins est difficile sans avoir recours à des ressources externes importantes en termes de volume, mais aussi de nature différente c'est-à-dire concessionnelles et de longue durée.

Les produits et services financiers proposés par les EMF ne sont pas suffisamment en adéquation avec les besoins des populations rurales. Cette inadéquation entre les produits proposés et les besoins réels des populations rurales, notamment pour le financement de l'agriculture et de l'élevage (terme, périodicité des remboursements, garanties exigées, épargne préalable, coût du crédit etc.), entraîne: (i) une désaffection des EMF de la part des populations rurales (chute du nombre de membres avec pour conséquence des EMF/caisses locales non rentables et non pérennes), (ii) une désaffection des populations rurales pour les crédits proposés par les EMF (d'où un faible taux de conversion des ressources en emplois alors que la demande non-satisfaite est très importante) et, (iii)

un risque accru tant pour l'EMF (non-remboursement du crédit) que pour le bénéficiaire (détournement de l'objet du crédit, charge financière trop importante).

Le Cameroun ne dispose donc plus d'aucune institution financière, à caractère privé ou public, spécialisé dans la fourniture des services financiers à l'intention du monde rural. La comparaison entre l'offre de crédit dans le secteur agropastorale et halieutique et le volume total des crédits montre que cette part n'a pas excédé 8% au cours des 4 dernières années

Les Banques commerciales ne travaillent que très peu dans le monde rural. Leur stratégie est de développer des relations d'affaires avec les EMF qui, elles, prennent le risque de prêter aux populations rurales. Toutefois, seules quelques banques commerciales refinancent des EMF, notamment : Afriland First Bank qui refinance, les réseaux MC2 et MUFFA, la BICEC, à partir d'un financement AFD refinance les caisses villageoises (CEVECA). Il n'y a que très peu d'opérations de refinancement réalisées par les banques commerciales hors des réseaux qu'elles ont-elles-mêmes mis en place et les conditions de financement qui obligent les agriculteurs à souscrire des garanties de l'ordre de 30% sont draconiennes.

D'un autre côté, les EMF sont réticentes à emprunter auprès des banques commerciales au taux qu'elles pratiquent aujourd'hui, qui se situe aux environs de 12 à 14% l'an : un tel taux implique le maintien de taux mensuel de crédit par le EMF aux populations cible de 2,5 à 3%, ce qui est acceptable pour des activités de petit commerce à très court terme, mais qui est beaucoup plus difficile à rentabiliser en pratiquant des activités productives au travers d'un financement sur plusieurs mois, voire plusieurs années dans le cas d'un crédit d'équipement.

Tous les acteurs agricoles sont les potentiels demandeurs de services financiers. Selon leur type d'intervention dans le monde rural, on distingue, outre les producteurs ou exploitants agricoles, les vendeurs d'intrants (engrais et pesticides), les producteurs de semences et plants, les transporteurs, les transformateurs et vendeurs, les stockeurs et les conditionneurs. Chacun en ce qui le concerne est un demandeur potentiel de crédit et autres services financiers en milieu rural. Le taux d'intérêt net calculé sur les ménages ayant demandé un crédit d'investissement est d'environ 12%. Les rejets étant motivés à 55% par l'insuffisance de garantie et à 27% par le manque d'appui ou de réception.

C'est pourquoi le renforcement des capacités des acteurs reste un élément important dans l'accompagnement à la demande de crédits. Les volumes de crédits accordés au monde rural ne sont pas généralement élevés, car concernant les petites unités de production, avec des montants ne dépassant pas 500.000 FCFA par unité de production et portent essentiellement sur le financement à court terme des besoins en fonds de roulement. Le capital constitue le facteur de production le plus rare au Cameroun. Ceci se justifie par l'absence de structures appropriées de financement des activités du monde rural, étant donné que les différents opérateurs ne disposent pas toujours des ressources suffisantes pour développer leurs activités. Le capital permet, non seulement de réaliser les investissements nécessaires, mais aussi de soutenir les coûts d'opération qui, dans le cas de l'agriculture, s'avèrent parfois très élevés. Malgré les difficultés d'accès à la terre, le capital se positionne comme le facteur limitant du développement d'une agriculture moderne au Cameroun.

En conclusion, les études réalisées à ce jour confirment bien l'existence d'une demande en financement non satisfaite des petits exploitants agricoles (plus de 60% de la population active), pour lesquels l'accès au financement à moyen-terme demeure l'une des contraintes majeures au développement de leurs exploitations agricoles. Du côté de l'offre, les EMF présentes en milieu rural font preuve d'un intérêt croissant à offrir un tel service, mais font face à la contrainte de la nature de leurs ressources essentiellement à court terme. Le Ministère de l'agriculture a fait de l'accès des petits producteurs à des financements adaptés l'une de ses priorités dans sa stratégie de développement du secteur agricole. C'est dans ce contexte que le PADMIR a été négocié par le Gouvernement comme programme dédié à la microfinance rurale. Le gouvernement attache une importance particulière à ce que le renforcement des capacités institutionnelles des EMF soit accompagné des moyens pour permettre l'accès des producteurs au financement pour le développement de leurs exploitations agricoles. C'est pour répondre à cette préoccupation que le PADMIR inclut une activité de financement de crédit à moyen terme dont la modalité initialement prévue sous forme de subvention a été revue sous forme de ligne de financement pour se conformer aux bonnes pratiques du secteur. De plus, avec l'appui conjoint du PNUD et du PADMIR, le Gouvernement du Cameroun s'est engagé dans la mise à jour de sa Stratégie Nationale de la Microfinance, qui a comme point de départ un diagnostic complet du secteur y-compris de la finance rural qui permettra d'affiner les stratégies de financement à moyen terme des exploitations agricoles.

Appendice 3 : Potentialités et contraintes pour l'entreprenariat rural

a. Les filières agricoles porteuses pour la sécurité alimentaire, la compétitivité et l'emploi rural et leur potentiel d'activités économiques

1. Le secteur rural est perçu comme un moteur de l'économie nationale. Le Cameroun possède un potentiel agropastoral important aussi bien pour la sécurité alimentaire que pour devenir un producteur alimentaire majeur de la région. Les études stratégiques soulignent que soutenir l'agriculture vivrière est un levier dans l'effort de réduction de la pauvreté par les opportunités qu'elle offre en matière de richesses et d'emplois. La stratégie nationale de développement du secteur rural vise à l'horizon 2035 une révolution agricole basée sur l'intensification des activités sylvo-agro-pastorales et piscicoles, avec une forte attente d'augmentation de la productivité et de la compétitivité des filières.[16]Cette vision inclut une modernisation aux différents maillons des chaînes de valeur, et tout particulièrement dans la production, avec deux axes interventions : (i) soutenir les exploitations agricoles commerciales qui possèdent déjà la capacité de s'adapter aux marchés et(ii) entreprendre des efforts de long terme pour atteindre de manière durable des augmentations de productivité et des niveaux de production des petits producteurs.

Approche filière

On entend par filière l'ensemble des agents (ou fraction d'agents) économiques qui contribuent directement à la production, puis à la transformation et à l'acheminement jusqu'au marché de réalisation d'un même produit. L'approche filière se préoccupe de l'efficacité de chaque maillon ainsi qu'entre les différents maillons de la filière. La réalité d'une filière s'évalue à la durabilité des relations qui s'établissent et se consolident au fil du temps entre les différents acteurs impliqués.

Les filières retenues par le PEA Jeunes sont des filières prioritaires de la politique de développement rural : l'ananas, le maïs, la banane plantain, le poivre, le maraichage, le manioc et le maraîchage ; le porc, les petits ruminants, l'aviculture moderne ou traditionnelle améliorée ou des élevages non conventionnels

2. Le MINADER et le MINAPIA pilotent des projets d'appui à ces filières auxquels s'ajoutent des projets transversaux. 17 (☞annexe 3) Promouvoir la compétitivité des filières vise à apporter des appuis spécifiques et ciblés pour permettre aux différents acteurs (isolés ou organisés) d'opérer efficacement dans un environnement donné au bénéfice de l'ensemble des filières ciblées.
3. Les dynamiques des filières sont très variables mais les diagnostics convergent sur l'identification des difficultés en matière d'approvisionnement, de commercialisation, d'accès aux matériels et technologies adéquats, de qualification/spécialisation de la main d'œuvre, et d'accès au financement. Les projets et programmes de filières s'organisent principalement autour de cinq composantes : (i) la production et la productivité des exploitations agricoles, (ii) la réhabilitation des infrastructures, (iii) le développement organisationnel, (iv) l'appui à la transformation des produits et la normalisation et (v) la commercialisation.
4. Le soutien aux filières agropastorales a principalement retenu le levier des organisations de producteurs (OP) pour renforcer la productivité et la rentabilité des différents maillons. La loi de 1992 relative aux Groupes d'initiative commune (GIC) et Sociétés coopératives a prévu ces deux statuts juridiques pour les OP agricoles. Cette politique a conduit à la création d'une multitude d'OP. Ainsi le Cameroun compte en 201318 123 305 organisations enregistrées comme GIC, sociétés coopératives ou organisations issues de la fédération de celles-ci. Plus de 95 % du total des OP enregistrées ont un statut de GIC. Un GIC regroupe en moyenne 10

[16]Cf. Annexes du rapport de conception du Programme.
[17] Cf. pour plus d'information les études de la première mission de formulation et les annexes du premier document de conception et l'étude « *Élaboration des axes de cohérence et de synergies entre le PACA et les projets en cours d'exécution dans les filières cibles » MINADER MINEPIA. 2011. En annexe 3, tableau de synthèse de ces programmes tiré de cette étude.*
[18] Guillaume Fongang. Les organisations de producteurs en Afrique de l'Ouest et du Centre. Le cas du Cameroun. FARM/IRAM 2012.

membres. L'Acte uniforme OHADA relatif au droit des sociétés coopératives fixe, depuis 2013, un nouveau cadre juridique pour les pays concernés et les GIC se transforment en coopératives.

5. Les créneaux porteurs pour des initiatives économiques ont été identifiés dans ces différentes filières. 19 (☞ annexe 4) Cependant, les questions de productivité des productions animale et végétale, qui relèvent du domaine d'intervention des ministères de tutelle restent encore centrales et les maillons amont et aval sont encore sous investis par ces projets et programmes.
6. Ainsi, le manioc, le maïs sont des filières à fort enjeu de sécurité alimentaire mais également très compétitives pour l'agro-industrie et l'exportation. La banane plantain camerounaise est très compétitive et dispose d'un important marché intérieur. Les exploitations familiales et commerciales utilisant des méthodes de production améliorées sont performantes. Les investissements visent à aider les exploitations familiales à passer d'une production utilisant peu d'intrants et des semences recyclées à des systèmes plus intensifs et à des intrants modernes.
7. Le renforcement de l'efficacité de la collecte et du transport des produits agricoles, dans toutes ces filières, dynamiserait à long terme le potentiel agropastoral. Les agriculteurs transportent eux-mêmes leurs produits via un circuit informel et de façon très atomisée. Les insuffisances et le coût de la collecte constitue un véritable goulot d'étranglement pour les petits producteurs. Une collecte à plus grande échelle serait plus efficace. Elle passe par la coordination des agriculteurs et le renforcement de leurs liens avec les commerçants ou par la contractualisation entre producteurs et l'agro-industrie. La banane étant facile à commercialiser sur les marchés intérieurs, la réduction du coût des transports aurait un véritable impact pour le producteur.
8. Le maraichage (tomates et légumes de consommation courante) est une activité à cycle court qui malgré les problèmes de stockage et d'acheminement vers les marchés apporte un revenu à des exploitations familiales ayant peu de ressources foncières quand elles ont une bonne maîtrise des itinéraires techniques et un environnement favorable. Le Programme des bas fonds du MINADER soutient ce type d'activité à travers des aménagements agricoles pour de petites parcelles. Ce levier mériterait cependant d'être renforcé par un accompagnement à l'installation.
9. Les équipements de stockage manquent pour ces différentes productions et offre des opportunités entrepreneuriales pour les métiers du BTP et de l'artisanat.
10. L'aviculture présente d'importants avantages en termes de sécurité alimentaire et de réduction de la pauvreté en particulier dans les villages. L'aviculture commerciale est faiblement compétitive et pour l'instant est stimulée par les mesures protectionnistes. Améliorer la compétitivité et aider les petits producteurs à passer à un élevage plus important fait partie des priorités de la politique nationale. Les efforts portent sur le développement de réseaux de collecte, la construction de poulaillers, la diffusion de la vaccination et de la supplémentation alimentaire. L'accès aux aliments pour volaille et aux produits vétérinaires est à soutenir. Les opportunités entrepreneuriales se situent dans la production mais également dans les activités d'aval : collecte, commercialisation et dans une moindre mesure transformation. L'artisanat rural pour la fabrication de couvoirs et de poulaillers peut également constituer un potentiel d'emploi.
11. La porciculture, compte tenu de la forte demande intérieure, est soutenue depuis plusieurs années (Programme d'appui à la filière porcine) et représente encore un fort potentiel. La modernisation de l'élevage familial et le développement de petites unités modernes sont les options prises. La structuration d'organisation faîtière au niveau régional et la mise en place d'un fonds d'intrants ainsi que le PACA qui appuie les Organisations de producteurs constituent un environnement favorable pour l'installation de jeunes sur les créneaux de porcs d'engraissement et la reproduction. Comme pour l'aviculture, la transformation est faiblement développée mais des petites unités d'abattage et de conservation peuvent avoir un intérêt.

[19] L'annexe 4 présente la synthèse des créneaux porteurs pour des initiatives économiques dans les filières ciblées par le programme identifiés lors de la première mission de formulation.

Dans cette filière, sur les maillons de la production et de la transformation, les femmes sont très présentes.

12. L'élevage des petits ruminants représente également un potentiel aussi bien pour les jeunes hommes que les jeunes femmes. Le programme de relance de cette filière est en cours de formulation au regard des expériences passées d'appui aux organisations d'éleveurs. La petite entreprise d'engraissement ou de naisseurs apparaît rentable mais nécessite pour de bonnes conditions de production, notamment sur le plan sanitaires d'un minimum d'accès au foncier pour les herbages. Ce qui peut entrer en concurrence avec l'agriculture dans certains bassins. L'activité d'embouche représente pour des jeunes une activité ponctuelle et saisonnière du fait de la demande au moment de certaines fêtes. Jusqu'ici, il a été très difficile de travailler dans une relation de confiance entre producteurs, commerçants et les maillons de la transformation (abattage et braiseurs). Les élevages ne sont pas sécurisés et les marchés sont en partie approvisionnés par des vols de bétail. Les pertes pour vol peuvent atteindre 20% de la production dans certaines zones.

b. Les contraintes et leviers à l'entreprenariat rural des jeunes

13. Cependant, dans cette vision d'ensemble des opportunités, ce sont les conditions effectives d'accès des jeunes aux différentes entités de ces chaines de valeur qui définissent ou non un créneau porteur pour leurs initiatives. Les contraintes à l'entreprenariat des jeunes sont celles de tout entrepreneur dans ces filières. Elles peuvent cependant être plus fortes compte tenu de leur manque d'expérience, de leur faible capacité en ressources propres et des difficultés d'accès aux autres ressources ainsi que parfois être liées à leur statut familial/ social.

14. Les contraintes d'accès aux facteurs de production sont majeures pour tous les entrepreneurs agropastoraux. Les jeunes comme les femmes sont particulièrement confrontés aux problèmes d'accès à la terre et à la sécurisation foncière. L'accord familial pour occuper une parcelle est généralement un préalable à un projet d'installation ou d'extension Les jeunes le plus souvent démarrent sur de petites parcelles. Le regroupement en GIC/coopérative peut être un moyen d'augmenter le potentiel de départ. L'installation dans des activités ne demandant que peu de ressources foncières constitue également une stratégie d'autonomie.

15. Toutes les activités sont pénalisées par le déficit d'infrastructures d'appui au développement rural (pistes, routes, magasins de stockages, abattoirs, énergie, irrigation, chaînes de froid etc.). Le contexte d'implantation est décisif pour une première installation.

16. Les difficultés d'accès aux intrants de qualité (engrais, semences améliorées, etc.), aux techniques de production modernes et aux équipements caractérisent toutes les filières. L'installation dans une activité viable ou le développement d'une activité existante requièrent ces niveaux d'équipements. Le choix des référentiels technico économiques et l'accès à un kit d'équipement adapté constituent des leviers importants pour les initiatives des jeunes.

17. Les difficultés d'accès aux marchés sont fortes pour les petites entreprises qui visent une demande hors marché de proximité. Dans l'ensemble des filières retenues, le maillon de la transformation constitue également un des principaux goulots d'étranglement pour une réponse efficace des produits agro pastoraux à la demande. Le caractère saisonnier des productions associé au manque d'infrastructure de transformation, de conditionnement et de conservation induit de fortes fluctuations entre l'offre et d'importantes pertes post récolte. Pour certains produits et céréales (surtout dans les zones ne bénéficiant pas de conditions naturelles de séchage favorables), la seule réduction des pertes post récolte (par la mise en place de d'infrastructure de séchage et de stockage), pourraient permettre d'améliorer significativement les revenus des producteurs tout en contribuant à la sécurité alimentaire et. La contractualisation des producteurs avec des opérateurs aval offre une sécurisation de la production. Une stratégie de « niches » peut être porteuse, par exemple dans la filière poivre.

18. Les initiatives de conditionnement et de transformation respectant les normes sanitaires et la qualité sont encore embryonnaires. Ces activités peuvent être attractives pour des produits qui correspondent à une demande intérieure solvable, qui sont compétitifs face aux importations ou encore valorisables à l'export. Les femmes sont particulièrement présentes sur les créneaux de la transformation, qui est donc porteur pour des initiatives portées par des jeunes qui ont peu d'accès aux ressources foncières.

19.

20. Les producteurs sont peu organisés et avec une faible capacité de négociation avec les opérateurs des autres maillons des chaînes de valeur. Les organisations professionnelles représentent peu les intérêts des plus jeunes et des femmes.

21. En matière d'accès au financement, les jeunes se heurtent aux contraintes de tous les entrepreneurs en milieu rural et notamment à l'inadéquation de l'offre financière à leurs besoins, caractérisée par (i) l'éloignement des services financiers des bénéficiaires, (ii) des coûts d'accès au crédit trop élevés par rapport à la rentabilité de leurs activités et leurs possibilités de remboursement (ii) des produits financiers insuffisamment diversifiés et adaptés, ainsi qu'une méfiance des institutions financières compte tenu des risques d'une clientèle soumise à des revenus aléatoires. Les plus jeunes sont exclus des circuits financiers classiques et des facilités de financement à vocation agricole ou rurale. Les contraintes sont renforcées pour ceux qui ne peuvent s'acquitter d'un apport financier ou d'une caution financière.

22. Face à ces différentes contraintes, le soutien familial est un atout. Il est généralement apporté lors de l'installation en couple. Les jeunes célibataires éprouvent plus de difficultés à réussir leur projet. L'âge et le rang familial peuvent également jouer. Il faut souvent attendre avant de pouvoir tenter l'expérience d'une activité nouvelle avec une parcelle de terre ou une aide financière.

23. Le statut familial a également une influence sur les projets personnels et les capacités à les mettre en œuvre. Les activités des jeunes filles et jeunes femmes doivent généralement être soutenues par leurs parents et/ou conjoints. Les contraintes liées aux tâches familiales (surtout pour les femmes) laissent peu de temps et moins de liberté de déplacement pour développer des activités ou participer aux activités de formation. Or, la population cible est en partie constituée de jeunes parents.

24. Les différents domaines de production agricole et leurs activités connexes ne peuvent pas être investis avec la même intensité par tous les groupes sociaux. La division du travail entre hommes et femmes entrave la mobilité professionnelle. Ainsi, les femmes investissent fortement la transformation alimentaire et l'élevage des petits ruminants, alors que les hommes sont plus présents dans l'élevage bovin et les productions à forte valeur ajoutée. Cependant, les différences s'atténuent et de nombreux jeunes hommes investissent la production vivrière.

25. Le milieu rural est souvent peu attractif. Le programme se met en place dans un contexte marqué par un réel désintérêt des jeunes pour une agriculture encore essentiellement manuelle, à faible productivité, peu orientée vers le marché avec de nombreuses activités à faible valeur ajoutée. Le principe de séniorité et d'interconnaissance prime dans les relations sociales et économiques. Dans certaines zones rurales, le cadre de vie, par manque d'infrastructures et de services, pousse au départ. Les jeunes manquent d'expérience et ne trouvent pas toujours les appuis pour conduire leur stratégie dans cet environnement.

26. Plus encore que les autres tranches d'âge en milieu rural, les plus jeunes souffrent d'un déficit de compétences techniques et entrepreneuriales puisque leur faible expérience ne suffit pas pour compenser les limites des formations qu'ils ont pu suivre, relativement aux entrepreneurs qui ont pu développer leurs compétences au fil de leur vie active. En milieu rural, une grande partie des jeunes se sont formés sur le tas, dans les exploitations agricoles et les ateliers. Les emplois salariés sont principalement des emplois saisonniers et à la tâche. Ces activités permettent d'acquérir les bases d'un métier ou de se spécialiser mais avec peu de maîtrise technique. Ces emplois offrent peu l'occasion de se familiariser aux questions de gestion d'une entreprise.

27. La stratégie actuelle de développement rural et de soutien aux filières agropastorales porte essentiellement sur le renforcement des capacités des organisations de producteurs. Par ailleurs, en dehors du PAIJA[20], les appuis ont visé principalement les entreprises existantes et ne sont pas accessibles aux jeunes qui s'installent ou se lancent dans des entreprises de taille modeste. Le PAIJA cible exclusivement l'installation d'exploitants agricoles. Le renforcement des structures de formation rurales, afin qu'elles puissent préparer voire

[20] Programme d'appui à l'installation de jeunes agriculteurs

accompagner les jeunes à leur sortie dans l'installation, cible également principalement les exploitations agricoles. Pour les centres de formation technique, le niveau de formation et les métiers retenus prennent peu en compte les métiers ruraux. Pour les autres activités économiques, d'amont, aval ou connexes aux productions agropastorales, les interventions en faveur des jeunes promoteurs sont encore très limitées.

28. Pour toutes ces raisons, les potentiels pour les initiatives des jeunes se concentrent dans certaines activités, qui leurs sont accessibles parce qu'elles ont de faibles barrières d'entrées et tout particulièrement en termes de moyens de production. Les initiatives de jeunes se situent en conséquence prioritairement dans les très petites entreprises, ce qui n'exclut pas cependant des parcours plus ambitieux. Les jeunes comme les femmes vont s'orienter vers les productions correspondantes et parfois développent des stratégies « horizontales « de succession d'activités pour garantir des sources de revenus toute l'année. L'élevage des petits ruminants et l'aviculture villageoise sont accessibles. Toutes les activités d'amont et d'aval dans ces chaines de valeur le sont aussi et surtout lorsqu'elles nécessitent peu d'équipement. Les activités de commercialisation à haute intensité de main d'œuvre sont ainsi très attractives.

Les leviers pour l'insertion des jeunes dans des activités les filières agropastorales, notamment par l'entreprenariat rural résident dans (i) un ciblage de leurs initiatives sur un créneau véritablement porteur en terme de marchés et d'entrainements amont aval de leurs activités, (ii) leurs accès aux moyens de production (foncier, équipements, techniques) et (iii) aux moyens financiers adaptés à leurs besoins (iv) leur accès à la formation professionnelle et à l'amélioration de leurs compétences aussi bien pour les volets techniques que (v) pour conduire une stratégie entrepreneuriale et gérer une entreprise et (v) la facilitation de leurs relations à leur environnement familial et professionnel.

29. L'impact des appuis sera d'autant plus important que les initiatives de jeunes se déploient dans un contexte favorable notamment en matière d'infrastructures rurales et de dynamisme d'une filière. Une qualité de services (éducation, santé, loisirs, accès à l'habitat autonome) contribue également fortement à renforcer les initiatives de maintien des jeunes en milieu rural.

c. Les potentiels pour les initiatives entrepreneuriales des jeunes dans les filières agropastorales

30. Les potentiels pour les initiatives entrepreneuriales des jeunes dans les filières sont identifiés à partir de l'examen des conditions effectives d'accès des jeunes aux différentes entités des chaines de valeur et en prenant compte les différences éventuelles d'opportunités pour les jeunes hommes et les jeunes femmes.

31. Sur les maillons de la production agricole et d'élevage, les jeunes qui ont un faible accès aux moyens de production familiaux démarrent généralement avec peu d'investissement, avec de petites parcelles et pour des productions à cycle court.

32. En amont de la production agropastorale, les entreprises de prestations de services aux producteurs notamment pour les labours ou travaux d'infrastructures sont accessibles aux jeunes ayant déjà une expérience dans ce domaine, notamment à travers le travail saisonnier ou le travail à la tâche. La principale demande des agriculteurs porte sur le travail du sol. En aval, il s'agit de la prestation de services de travaux agricoles pour les récoltes. La demande des agriculteurs concerne l'égrenage et la préparation de farine de maïs, le râpage du manioc et les opérations de post-récolte qui en général est croissante.

33. La transformation des produits agricoles aux différentes étapes comporte une grande diversité de métiers et représente des opportunités d'emploi très importantes. Suivant les produits, elles sont principalement occupées par des hommes ou des femmes. Si bien souvent les activités de transformation agro-alimentaire mobilisent au démarrage des savoir-faire et des outils de la cuisine domestique, et sont conduites par les femmes, elles peuvent aussi devenir, en changeant d'échelle, des activités partiellement, puis entièrement commerciales. Ces activités de transformation peuvent ainsi évoluer du stade "activité génératrice de revenu" pour devenir de petites entreprises intégrant alors des innovations dans les techniques

utilisées (mécanisation), l'organisation du travail et l'approche marketing (conditionnement des produits). Les principales spéculations concernées sont, fruits, légumes et tubercules. Cette transition exige une augmentation de la qualité des produits, le respect des normes sanitaires et le passage à des produits de meilleure conservation avec l'accès à des marchés plus structurés.

34. La production/commercialisation de supports de culture et d'élevage (compost, bio fertilisants) pourrait constituer une alternative pour le maintien/restauration de la fertilité des sols, en substitution au moins partielle aux engrais minéraux chers et pas toujours disponibles. Des ateliers de fabrication d'aliments pour la volaille peuvent être associés à des exploitations productrices de maïs. Si l'installation en propre d'entreprise ainsi spécialisée n'est pas toujours viable, ce créneau peut être pertinent dans une recherche de renforcement du potentiel de valeur ajoutée par une intégration de deux activités de production complémentaires au sein d'une même entreprise : Maïs/aviculture, Poivre/compost par exemple.

35. La production de petit matériel et d'équipements de production et transformation (couvoirs, moulins..) peut constituer une activité économique pour de jeunes artisans tout comme le bâtiment et la sécurisation d'espaces pour l'élevage (porcherie, poulaillers) aux jeunes ayant une expérience dans le BTP, avec une formation complémentaire pour respecter les normes requises pour ces installations. Des opérateurs privés pourraient se positionner sur le segment "distribution de proximité" d'intrants et de petits équipements agricoles et de pièces de rechange. Les services après vente et l'expertise de proximité pour la maintenance, l'entretien et la réparation des matériel et équipements agricoles et d'élevage sont actuellement très peu présents dans le milieu rural; les besoins d'ateliers mécaniques offrent des débouchés aux jeunes artisans ou aux jeunes issus des filières techniques de la formation professionnelle (mécanique, électricité). A noter que l'acquisition des outillages et machines outils et de la matière première (aciers) entrant dans la fabrication des pièces et équipements constitue très souvent une contrainte importante, tout comme l'accès à l'énergie, qui limite le volume d'activités de ces artisans, malgré une demande en croissance

36. Des créneaux existent également pour la mise en marché des produits à travers les centrales d'achat, réseaux de distribution, transport des produits, contrôle qualité, conditionnement, marketing, prospection des marchés, mise en relation commerciale producteurs/OM, labellisation. Les activités de service zoo et phyto sanitaires ou autre conseils techniques sont ouverts aux jeunes diplômés.

37. Le tableau 4 synthétise les premiers constats sur les opportunités entrepreneuriales des jeunes. elles seront affinées par les diagnostics de bassin et en cours de programme notamment pour dégager une vue plus prospective. Les variations de potentiels sont indiquées en différentiant selon le genre. Cette synthèse a été établie à partir des visites de terrain et au regard des expériences dans l'appui aux filières.

Appendice 4 : Potentiels pour l'entreprenariat des jeunes au Cameroun dans les filières agropastorales

POTENTIELS POUR L'ENTREPRENARIAT DES JEUNES AU CAMEROUN dans les filières agropastorales

Segments		Public cible		Potentiel d'initiatives économiques
		J/H	J/F	
Production agricole	Manioc			(a) Installation individuelle sur de petites parcelles en propre (TPE), (b) Installation sur exploitation plus importantes si foncier : individuellement ou collectivement (PE) (c) Modernisation d'exploitations existantes (de TPE à PE)
	Maïs			
	Banane plantain			
	Ananas			
	Poivre			
	Maraîchage			a) Modernisation de la production dans les systèmes d'exploitation (TPE et PE)
	Semences améliorées/ pépinières			(a) Installation individuelle sur des parcelles en propre (TPE ou PE), (b) Modernisation de pépinières Poivre (PE)
Élevage	Porciculture			(a) Installation individuelle sur de petites unités d'élevage familial amélioré (TPE), (b) Installation sur unités plus importantes (PE) (c) Modernisation d'unités existantes (de TPE à PE)
	Petits ruminants			
	Aviculture			
	Élevage non conv			
Transformation agro alimentaire	Unités règlementées de transformation et de conservation des productions végétales			(a) Installation individuelle ou collective sur de petites unités selon accès au marché (TPE), (b) Modernisation d'unités existantes (de TPE à PE)
	Unités réglementées d'abattage et de conservation des produits de l'élevage			
	Unité de traitement et conditionnement du poivre			(a) Installation individuelle ou collective sur de petites unités selon accès au marché (TPE), (b) Modernisation d'unités existantes dans les systèmes d'exploitation (de TPE à PE)
	Production d'aliments pour élevage			(a) Modernisation d'unités existantes dans les systèmes d'exploitation agricole et élevage (TPE & PE)
Collecte	Tous produits agricoles et para-agricoles			(a) Installation individuelle ou collective sur des unités (PE), (b) Modernisation d'unités existantes (de TPE à PE)
Transport				
Commercialisation				
Réparation et maintenance	Mécaniciens et électriciens			a)Installation individuelle ou collective sur des unités (PE), b)Modernisation d'unités existantes (de TPE à PE) dans une structuration en réseaux
Machinisme agricole	Fabrication de petits équipements d'élevage et de transformation agroalimentaires			a) Installation individuelle ou collective sur des unités artisanales (TPE), b)Modernisation et diversification des activités d'unités artisanales existantes (de TPE à PE)
BTP	Infrastructures des exploitations d'élevage et de stockage			
Services aux producteurs	Services phyo et zoo sanitaires			a)
	Unités de travail du sol fourniture de main d'œuvre temporaire			a) Installation dans des entreprises collectives de prestation de services (TPE et PE) b) Modernisation des entreprises existantes (de TPE à PE)
	Conseil technique et formation aux entreprises			a) Renforcement des entreprises existantes avec intégration de jeunes H & F (TPE et PE) b) Création de sociétés de services (TPE)
	Production de compost			a Implantation ou modernisation d'unités dans le cadre de la diversification des systèmes d'exploitation agricole (TPE et PE)
	Distribution d'intrants (produits phyto zoo, engrais, matériel agricole, emballage).			a) Installation d'unités de gestion de magasins d'intrants (PE plutôt féminines) b) Installation d'unités de transport (PE Hommes)

	Présence forte et possibilité évolution
	présence moyenne et potentiel d'évolution
	présente faible et activité peu accessible

Annexe 2. Pauvreté, ciblage, genre

A. APERÇU DU CONTEXTE NATIONAL DE LA PAUVRETÉ

Sur la base des données du rapport du 3e Recensement Général de la population et de l'Habitat (RGPH) réalisé en 2005, la population camerounaise est estimée en janvier 2012 à 20 386 799 habitants, et composée de 50,5% de femmes et de 49,5% d'hommes. Cette population se caractérise par son extrême jeunesse : l'âge médian est de 17,7 ans et l'âge moyen se situe à 22 ans[21]. La densité de la population (43,7 habitants/Km² en moyenne) varie selon les régions. Malgré une urbanisation en forte croissance, la majeure partie (51,2%) de la population vit encore en zone rurale.

Les résultats des différentes enquêtes auprès des ménages (ECAM) réalisées par l'Institut national de la statistique (INS) en 1996, 2001, 2007 permettent de dresser l'évolution de la pauvreté au Cameroun, en particulier chez les femmes. L'état de la pauvreté est demeuré stable au Cameroun diminuant seulement de 0,3% entre 2001 et 2007. En effet, l'incidence de la pauvreté est passée de 40,2 % en 2001 à 39,9% en 2007. Toutefois, cette quasi-stabilité masque des différences régionales et selon le milieu de résidence. De manière structurelle, la pauvreté augmente en milieu rural et les regions septentrionales (Extrême-nord, Nord et Adamaoua), de l'Est et du Nord-Ouest sont les plus touchées par la pauvreté en 2007. L'incidence de la pauvreté parmi les femmes est bien plus élevée que parmi les hommes. Les déterminants de cette situation sont à rechercher dans les difficultés que rencontrent les femmes pour accéder au capital humain: l'éducation, la formation, la santé, l'emploi. Selon le rapport de l'INS de 2009 sur la pauvreté et le marché du travail en 2007, la pauvreté au travail est élevée au Cameroun, avec un taux de travailleurs pauvres i-e des travailleurs gagnant moins que le seuil de pauvreté de 23,9% en 2007. La majorité (84,3%) de ces travailleurs pauvres vit en milieu rural et se retrouvent dans le secteur informel, notamment les dépendants de l'informel agricole et les aides familiaux, et les exploitants agricoles. L'essentiel de la pauvreté est même imputable au milieu rural puisque que ce milieu contribue substantiellement à la pauvreté nationale (71,6%).

On note toutefois qu'entre 2001 et 2007, le taux de pauvreté a reculé de 5,7 points en milieu urbain, alors que le milieu rural accuse une augmentation de 3 points. Les campagnes qui concentraient un peu moins de 85% de la population pauvre en 2001 en comptaient plus de 89% en 200722. Le groupe de population le plus frappé par une pauvreté importante (en termes d'effectifs) est celui des exploitants agricoles. Par contre la pauvreté recule dans pratiquement tous les autres groupes.

L'un des principaux déterminants du bien être des ménages est le niveau d'éducation du chef de ménage. Au fil des années, on réalise qu'il y a une plus grande proportion de chefs de ménages ayant le niveau d'enseignement secondaire du second cycle et parfois celui de l'enseignement supérieur. Cela se traduit par le fait que le stock de capital humain s'est amélioré, conduisant à de meilleurs revenus et allant dans le sens de la réduction de la pauvreté. Toutefois, la terre constitue un facteur déterminant de la pauvreté et c'est le facteur de production le plus important pour les populations rurales.

Depuis 2008, le Cameroun est sur une pente ascendante de croissance économique. L'économie camerounaise a rebondi depuis 2010, surtout dans les secteurs tournés vers l'exportation. Le taux de croissance du PIB est estimé à 4,2% en 2011 (contre 2,9% en 2010), malgré un recul de la production pétrolière. Selon l'INS, cette évolution reflète le dynamisme des activités dans les produits vivriers, le bâtiment, les travaux publics, ainsi que dans le secteur tertiaire. L'inflation a été contenue en dessous de 3% en 2011, bien qu'en hausse par rapport à 2010 (1,3%). Cette hausse s'explique par l'augmentation des prix des produits alimentaires de l'ordre de 4,7% en 2011.

Au regard de la croissance économique qui est restée relativement modeste jusqu'en 2010 avec un taux se situant en dessous de 3%, et malgré un relatif progrès en 2011 pour se situer à 4,2%, l'objectif fixé par le DSCE de ramener le taux de pauvreté monétaire de 39,9% en 2007 à 28,7% en

[21] 3e RGPH, la population du Cameroun en 2010 P.3
[22] Troisième enquête camerounaise auprès des ménages (ECAM3), Tendances, profil et déterminants de la pauvreté au Cameroun entre 2001-2007, Juin 2008, P.57

2020 et la cible des OMD de réduire la population vivant en dessous du seuil de pauvreté à 25,1% en 2015, paraissent improbables à atteindre[23].

B. CONDITIONS DE VIE DES POPULATIONS DANS LES ZONES CIBLES DU PROGRAMME.

De manière générale, on note une grande disparité des conditions de vie des populations caractérisées la nature de leur activités économiques et leurs moyens d'existence. De même la variabilité des situations agro-écologiques offre des opportunités très variables d'activités et d'accès à l'emploi pour les populations. Cette variabilité caractérise les grandes régions agro-écologique dont sont issus les régions concernées, allant de la zone forestière dans le Centre, le Sud et une partie du Littoral, puis les hautes terres et la savane boisée dans le Nord-Ouest et enfin zone côtière dans le littoral et une partie du Sud.

Dans la région du centre qui est fortement urbanisée avec une population urbaine représentant près de 74,8% de sa population, l'agriculture de rente, basée sur la pratique de la cacaoculture est l'une des principales sources de revenus.

Dans la région du Centre on note que 40,9% d'actifs sont occupés contre 30,8% au Littoral, 28,4% au Sud et 51,7% au Nord-Ouest24. Près de 2/3 des actifs occupés travaillent pour leur compte ou en tant qu'aide familial. Les populations de ces régions font donc très souvent face à des conditions de vie précaire, surtout en zone rurale. Pour les ménages pauvres, notamment en milieu rural, seulement un sur quatre a accès à l'eau potable, un sur cinq à l'électricité d'éclairage et moins de un sur cent au gaz de cuisine25.

C. SITUATION SOCIO-ÉCONOMIQUE DES JEUNES ET LEUR EMPLOI DANS L'AGRICULTURE

La structure des emplois indique que les jeunes exercent essentiellement dans le secteur informel agricole et se répartissent de la manière suivante selon les catégories socioprofessionnelles:

- **Travailleurs pour compte propre (44,0%).** La grande majorité exploite la terre à des fins productives. A cette fin, ils louent soit les terres, soit sont propriétaires des terres suivant le droit légal ou coutumier, soit ils ne sont pas l'unique exploitant sur la parcelle qu'ils mettent en valeur. Les facteurs de production utilisés par les jeunes exploitants agricoles en milieu rural demeurent rudimentaires d'autant plus que l'agriculture généralement pratiquée est une agriculture de subsistance. L'utilisation d'engrais et de produits phytosanitaires est très limitée, la quasi-totalité des jeunes utilisent exclusivement les semences traditionnelles. 86,8% des jeunes exploitants agricoles pratiquent l'agriculture avec des équipements traditionnels. On doit donc s'attendre à des faibles performances économiques de telles exploitations. Les travailleurs pour compte propre exercent soit individuellement, soit avec l'aide de la famille et d'apprentis.
- **Les dépendants constitués d'aides familiaux et apprentis (42,8%).** Ils travaillent dans des unités dirigées par un parent vivant généralement dans le même ménage qu'eux et ne perçoivent en général pas de rémunération fixe, qu'elle soit en nature ou en espèce. Ils sont donc très vulnérables sur le marché du travail en milieu rural.
- **Patrons (1,8%):** ce sont des jeunes ruraux travaillant pour compte propre ou avec des associés et qui emploient une ou plusieurs personnes salariées dans leur unité.
- **Les jeunes salariés en milieu rural (11,5%):** Ce sont des cadres (1,2%), des employés qualifiés (5,6%) et des ouvriers (4,7%). Ces employer exercent dans les fermes détenues par des particuliers ou des entreprises. Les jeunes salariés ont un emploi rémunéré en espèce et/ou en nature suivant une fréquence régulière et une périodicité définie. Ils sont titulaires d'un contrat de travail explicite ou implicite. L'emploi salarié est donc peu développé en milieu rural.

S'agissant des jeunes femmes, elles sont plus défavorisés sur le marché du travail que les jeunes hommes quel que soit l'angle d'analyse de leur participation au marché du travail et des conditions

[23] MINEPAT - Rapport national de progrès des objectifs du millénaire pour le développement. 2012.
[24] Conditions de vie des populations et profil de pauvreté au Cameroun en 2007, Rapport principal de l'ECAM3, Décembre 2008, P.67
[25] Idem, P.97

d'activités. Les femmes en général et les femmes rurales en particulier, ont plus de difficultés à créer ou à développer leurs affaires du fait d'un climat des affaires globalement moins favorable. Les causes sont principalement à rechercher dans leur plus faible capital humain, leur accès plus désavantagé aux ressources productives et financières ainsi qu'au poids tenace de certaines traditions.

La jeunesse rurale est faiblement éduquée. Le niveau d'instruction est moyen puisque moins de la moitié des jeunes (48,8%) ont le niveau primaire. Cette situation déteint sur le niveau d'alphabétisation des jeunes en milieu rural car seulement 6 jeunes sur 10 jeunes savent lire et écrire une des deux langues officielles. La grande majorité des jeunes manquent de qualification alors que celle-ci est un facteur déterminant de leur employabilité et de leur productivité sur le marché du travail. Près de 8 jeunes concernés sur 10 n'ont pas suivi de formation professionnelle[26]. On constate aussi la propension des jeunes qui sont au secondaire à suivre l'enseignement général au détriment de l'enseignement technique. Les jeunes sont fréquemment formés sur le tas (apprentissage).

En milieu urbain c'est-à-dire dans des agglomérations de plus de 50 000 habitants, la véritable distorsion sur le marché du travail est le chômage des jeunes qui atteint 11% et est encore plus accentué à Yaoundé et Douala. On constate aussi que le chômage croit avec le niveau d'instruction, faisant ainsi que les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur sont les plus atteints par le chômage. Il est néanmoins intéressant de noter qu'un peu moins de la moitié des jeunes urbains au chômage recherchent de préférence un emploi indépendant. Pour les jeunes occupés, ils exercent principalement dans le secteur informel non agricole, principalement dans le commerce et les services. On observe ces dernières années un développement de l'agriculture péri-urbaine.

D. Politique et stratégie de parité hommes-femmes.

En 1999, le Cameroun s'est doté d'une déclaration politique en matière de genre assortie d'un plan d'action qui met en exergue le caractère multisectoriel de la promotion de la femme et de la jeune fille et attire l'attention de chaque acteur dans son domaine sur sa responsabilité pour la réduction des disparités observées selon le sexe. Les actions entreprises dans cette perspective et mises en œuvre par le Ministère de la promotion de la femme et de la famille (MINPROFF) portent sur : (i) l'amélioration des conditions de vie des femmes et des jeunes filles notamment à travers l'entreprenariat féminin via l'octroi de microcrédit et l'accès à l'information (le MINPROFF, avec l'appui technique et financier du Bureau international du travail (BIT), a élaboré et validé en 2012 le Plan d'action national pour le développement de l'entrepreneuriat féminin au Cameroun (PAN-DEF) pour la période 2013-2017) ; (ii) l'amélioration du statut sociojuridique des femmes et des jeunes filles via les actions de plaidoyer basées sur les données des études socio-anthropologiques ; (iii) la promotion de l'égalité entre les sexes à travers les actions de renforcement des capacités des acteurs sectoriels sur l'approche genre et le développement des outils adaptés ; (iv) le renforcement des capacités institutionnelles de la promotion de la femmes par la création des centres ayants des missions spécifiques de promotion et la mise en place d'un cadre politique approprié.

Les organisations de la société civile intervenant dans le domaine de la promotion de la femme à travers des actions de formation, information, sensibilisation et appui à l'autopromotion sont de plus en plus nombreuses. Les partenaires au développement quant à eux développent des politiques de coopération inclusives par l'apport des ressources, des formations et des actions de renforcement des capacités institutionnelles des structures publiques et associatives contribuant à fédérer les expériences et à maximiser les chances d'atteinte de l'objectif d'égalité et d'équité.

L'expérience des projets FIDA, en particulier le PNDRT a montré que dans la filière manioc, les femmes ont représenté 67% des membres des organisations paysannes et 60% des équipes. En effet, le renforcement de l'autonomie financière des femmes a contribué à améliorer leur position sociale au sein de la Communauté. Toutefois l'autonomisation s'elle est en marche, nécessite encore un accompagnement continu et dans le long terme. Dans la même optique, le PADFA et le PADMIR ont développé des stratégies spécifiques portant sur le genre et permettant le suivi spécifique des indicateurs ciblant les femmes et les jeunes.

[26]La formation professionnelle est l'ensemble d'activités d'adaptation de l'homme à son travail. Elle vise l'acquisition du savoir (connaissance), du savoir-faire (habiletés), du savoir être (attitudes nécessaires à l'exercice d'un métier).

Malgré des avancées jugées appréciables, l'on note encore la persistance des dispositions culturelles et des mentalités préjudiciables à la femme et aux jeunes notamment en ce qui concerne l'accès à la terre et aux ressources (crédits), l'appropriation sociale insuffisante de l'approche genre et la persistance des séquelles de la crise économique qui a entrainé la féminisation et la juvénilisation de la pauvreté.

E. STRATEGIE DE CIBLAGE ET GROUPE CIBLE DU PROGRAMME

Le programme visera les jeunes hommes et femmes âgés de 18 à 35 ans, ayant déjà investis ou non dans les activités agricoles mais porteurs de projets de création ou de développement de Très Petites Entreprises (TPE), de Petites Entreprises (PE) ou de Moyennes Entreprises (ME) dans le secteur agricole ou pastoral.

L'analyse de ce groupe cible révèle qu'il est très hétérogène particulièrement en ce qui concerne l'âge, le niveau d'éducation, le niveau de formation initiale, la nature du projet d'entreprise et les motivations de son porteur pour s'engager dans les activités agropastorales. De plus, la diversité des itinéraires socioprofessionnels des jeunes et la diversité de leurs expériences de recherche ou d'exercice d'un emploi ou métier, en particulier dans le secteur agropastoral contribuent à une plus grande diversité de situations qui militent en faveur de l'apport de réponses adaptées à chaque cas spécifique en terme d'accompagnement et d'appui à l'installation.

De manière pratique, la stratégie de ciblage du programme sera participative et inclusive permettant de donner l'opportunité aux jeunes hommes et femmes porteurs de projets viables et motivés, l'accompagnement nécessaire pour leur permettre de mettre en œuvre de manière satisfaisante et durable leur projet d'entreprise agropastorales dans l'optique de développement des filières agropastorales ciblées.

De ce fait, la stratégie de ciblage du programme repose sur les axes suivants : un ciblage géographique, un ciblage sectoriel, un ciblage technique et un ciblage social.

(i) Ciblage géographique.

Le programme interviendra dans quatre régions à savoir : le Centre, le Sud, le Littoral et le Nord-Ouest.

De manière spécifique, l'intervention du programme est basée sur une entrée par le bassin de production qui est sur le plan territorial une zone homogène de taille gérable pour maximiser sur les effets d'entrainement (rayons de 50 km maximum), où existent les meilleures potentialités de développement des productions agropastorales ciblées et des métiers connexes permettant la construction d'une filière structurée garantissant un partage plus équitable de la valeur ajoutée entre les opérateurs des différents segments et assurant ainsi la durabilité des investissements. Sur le plan administratif, le bassin pourrait s'assimiler au territoire d'un arrondissement et couvrent au total 15 départements.

En plus de l'importance des jeunes, le choix des bassins d'intervention du programme est basé à la fois sur :

(a) leurs potentialités agro-climatiques idéales pour le développement des productions agropastorales ciblées ;
(b) la dynamique des exploitations agropastorales existantes et leur potentiel d'expansion ;
(c) les opportunités commerciales (réseau routier et proximité des marchés potentiels) et de développement des métiers connexes le long de la chaine de valeurs ;
(d) les possibilités d'intégration des activités agricoles et d'élevage ;
(e) l'existence des structures d'encadrement, de suivi et de formation aux métiers agropastoraux ;
(f) l'existence d'infrastructures rurales de base ou des interventions projetées pour leur développement offrant un cadre de vie favorable pour les jeunes et,
(g) les possibilités de développer des synergies et complémentarité des interventions du programme avec les autres appuis des projets FIDA en cours, notamment le PADFA et le PADMIR permettant de donner un maximum d'impact.

Ainsi, le programme a choisi d'intervenir dans les bassins de production prioritaires suivants:

- *Pour la région du Centre, le programme interviendra dans les départements et bassins ci-après : Mefou Afamba (Awae, Mfou, Soa, Edzendouang) ; Mbam et Kim (Ntui, Mbangassina) ; Mfoundi (périphérie de Yaoundé 6 et Yaoundé 7) ; Lékié et Haute Sanaga (Obala, Batchenga, Mbandjock, Sa'a) ; Mbam et Inoubou (Ombessa, Bokito).*
- *Dans la région du Sud, les interventions porteront sur les bassins suivants : Vallée du Ntem (Ambam) ; Océan (kribi) et Mvila (Ngoulemakong, Mvangan, Ebolowa).*
- *Dans la région du Littoral, le programme se déploiera dans les bassins du Moungo (Njombé, Penja, Loum, Manjo, Nkongsamba et Melong) ; du Wouri (Périphérie de Douala et Dibombari) ; et la Sanaga Maritime (Pouma et Ndom).*
- *Dans le Nord-Ouest, les bassins concernés sont la Mezam (Santa et périphérie de Bamenda) ; la Momo (Batibo et Mbengwi) ; et la Menchum (Menchum valley) principalement en synergie avec le PADFA.*

(ii) Ciblage sectoriel.

Le programme apportera ses appuis pour la création, le développement et la consolidation des entreprises portées par les jeunes, individuellement ou collectivement, dans les filières animales et végétales et activités connexes. De manière spécifique le programme accompagnera :

(i) le développement des entreprises de production végétales pour les systèmes d'exploitation ayant comme spéculations principales l'ananas, le maïs, la banane plantain, le poivre, le maraichage, le manioc ;

(ii) le développement des entreprises de production animales dans les systèmes d'exploitation ayant comme spéculations principales le porc, les petits ruminants, l'aviculture moderne ou traditionnelle améliorée, l'aquaculture ou des élevages non conventionnels ;

(iii) le développement des entreprises pour des métiers connexes le long de la chaine de valeur des filières agropastorales ciblées par le programme

Dans les zones d'intervention du PADFA, le programme développera des synergies pour apporter des appuis spécifiques ou complémentaires aux entreprises des jeunes dans les filières encadrées par le projet.

(iii) Ciblage technique.

Le programme apportera son appui principalement aux jeunes porteurs de projets ou d'idées de projet jugés éligibles sur la base des critères de sélection définis par le programme. Les appuis du projet porteront entre autre sur :

(i) la préparation du jeune à la maturation de son idée de projet et à l'acquisition des compétences entrepreneuriales ;

(ii) l'accompagnement technique du jeune porteur de projet pour l'acquisition du savoir-faire dans le domaine ou segment de la filière où il est appelé à opérer ;

(iii) l'appui conseil des jeunes entrepreneurs dans leur métier pour la conduite des fonctions associées le long de la chaine de valeur;

Le programme veillera également à faciliter la participation des jeunes dans les initiatives visant la création d'un cadre politique favorable au développement des entreprises agropastorales des jeunes.

(iv) Ciblage social.

Le programme veillera dans sa démarche à donner aux groupes cibles (jeunes hommes et femmes) un accès équitable aux ressources, activités et bénéfices. Le projet mettra en place des critères précis d'éligibilité des bénéficiaires et veillera à la prise en compte plus spécifique des jeunes femmes, et des catégories des jeunes plus vulnérables (jeunes non scolarisés, minorités). De manière plus précise, le programme veillera dans ses activités d'information et de sensibilisation à toucher spécifiquement les jeunes femmes, à les encourager à s'engager dans la mise en place de

leurs entreprises et à sensibiliser les communautés locales sur les conséquences négatives des traditions aux excluent d'office les femmes à l'accès aux ressources productives (terre, crédit etc.) et à la prise d'initiatives entrepreneuriales. Les activités d'incubation prendront en compte la situation sociale et familiale des jeunes (couples, mariés) de manière à leur apporter un accompagnement plus ciblé. Enfin, le programme se fixera un objectif d'accompagnement d'au moins 30% de projets portés par les jeunes femmes. En effet, l'analyse les données du Recensement Général des Entreprises au Cameroun (RGE) effectué par l'Institut National de la Statistique en 2009, montrent que seulement 25% des dirigeants ou de promoteurs d'entreprises sont des femmes. Ainsi, le programme pourrait avoir pour ambition de faire évoluer ce chiffre de 5 points en créant des conditions favorable à la prise d'initiatives par les femmes et en leur offrant des appuis plus spécifiques notamment à travers l'information ciblée pour lever les barrières coutumières et sociales pour l'accès a la terre et la prise d'initiative.

I.2 - Critères de ciblage des bénéficiaires

Le groupe cible du projet est subdivisé en 3 catégories :

- ✓ Catégorie 1 (C1): Il s'agit des jeunes vivant en milieu paysan, n'ayant pas bénéficié de formation formelle dans les domaines agro-pastoraux, pratiquant ou non des activités de production agricole, avec un accès limité aux technologies agricoles modernes, aux marchés et aux services financiers. Dans cette catégorie, le programme ciblera de manière spécifique : (i) les jeunes de niveau post-primaire ou secondaire n'ayant pas suivi de formation spécifique dans l'agriculture et (ii) des jeunes qui ne sont pas passés par des structures de formation professionnelle dans le secteur agro pastoral mais qui ont une bonne maitrise du métier grâce à des formations sur le tas, grâce à un apprentissage, ou parce qu'ils sont déjà des ouvriers et/ou employés d'entreprises agro-pastorales; (iii) les jeunes non scolarisés (niveau inférieur au CEP).
- ✓ Catégorie 2 (C2) : Elle concerne les jeunes diplômés de l'enseignement technique agricole ou non – y inclus les jeunes de niveau post-primaire, secondaire ou supérieur - et souhaitant créer ou développer leurs propres entreprises agropastorales. Dans ce cadre, le programme ciblera : (i) les jeunes diplômés récents n'ayant pas d'expérience mais souhaitant s'installer de manière permanente dans les métiers agropastoraux. (ii) les jeunes diplômés, pratiquant déjà une activité agropastorale ou un métier connexe soit de manière temporaire, saisonnière ou de manière permanente.
- ✓ Catégorie 3 (C3): Il s'agit des jeunes entrepreneurs, pleinement engagés dans les activités agropastorales et métiers connexes, dont les entreprises disposent de réels potentiels de croissance mais qui rencontrent des contraintes techniques ou financières qui limitent leur développement. Pour cette catégorie, le programme fera une analyse approfondie des entreprises des jeunes candidats dans leur état présent afin de dégager leurs principales contraintes, évaluer leurs besoins réels au regard de leurs perspectives de développement et ainsi apprécier l'opportunité de l'appui du programme. Parmi cette catégorie se retrouveront des entreprises qui auront été retenues par le programme comme entreprises référentes pour la formation des d'autres jeunes des catégories C1 ou C2 et qui auront des besoins spécifiques de renforcement de capacités.
- ✓ .

Le ciblage des bénéficiaires sera basé sur les principaux critères suivants :

(a) l'expérience prouvée du jeune dans la conduite des métiers agropastoraux ;

(b) l'appréciation des risques liés aux motivations du jeune et son niveau d'engagement (jeune économiquement actif, ayant été porteur d'une initiative économique, démontrant ainsi ses capacités à saisir et à concrétiser les opportunités offertes par le programme) ;

(c) le niveau de maturité du projet proposé par le jeune ;

(d) la nature du projet porté par le jeune, notamment son insertion dans la chaine de valeur et sa contribution potentielle à la dynamique filière du bassin ;

(e) la situation socio-économique particulière du jeune en termes de vulnérabilité (jeunes femmes, jeunes non scolarisés, jeunes vivant en couple, minorités au sein des villages et

ayant peu ou pas accès aux facteurs de production mais démontrant un dynamisme reconnu) ;

(f) le niveau et la nature de la formation du jeune (formation spécialisée dans les métiers agropastoraux) ;

(g) l'accès à la terre, en particulier pour les jeunes porteurs de projets du maillon production.

Le programme prendra en compte le potentiel pour l'entreprenariat des jeunes dans les filières agropastorales de manière à aboutir à des choix objectifs de jeunes suffisamment motives, porteurs de réelles initiatives d'entreprises et ayant la ferme volonté de s'installer. Ceci contribuera à limiter le « captage d'élite ». Pour ce faire, le programme mettra un accent particulier sur l'information des jeunes dans les bassins ciblées. Ainsi, plusieurs moyens de communication ciblés seront mis en œuvre tels que la diffusion d'une fiche de présentation du projet, l'affichage des opportunités en divers endroits stratégiques, et surtout l'organisation des réunions d'information dans des espaces ou des réseaux particulièrement accessibles aux jeunes. Ces actions d'information plus près des jeunes limiteront au maximum le risque d'exclusion des jeunes ruraux, surtout les jeunes non scolarisés de la catégorie 1 qui n'ont pas toujours accès aux voies d'informations classiques.

De plus, dans la mesure où le remplissage de la fiche de présentation du projet du jeune et de demande d'appui au programme pourrait constituer une limite pour certains jeunes de la catégorie 1, le programme apportera un appui spécifique aux jeunes à cette étape en procédant à un entretien de facilitation (sous-composante 1.1).

La fiche sera alors remplie avec l'appui du facilitateur qui conduira l'entretien du jeune. Le facilitateur aura donc la responsabilité de « traduire » l'idée du demandeur dans un format recevable par le Programme et de veiller à ce que tous les éléments d'information répondant aux critères de recevabilité y figurent. L'entretien de facilitation permettra également d'informer précisément les jeunes sur la stratégie du programme et aidera les jeunes véritablement motivés par l'entreprenariat à manifester leur intérêt.

L'accompagnement des jeunes de ces 3 catégories est fait suivant 2 parcours (annexe 4, section E sous composante A.2) avec la répartition ci-dessous. Les critères spécifiques d'éligibilité et de sélection pour ces catégories et parcours est détaillé en appendice 1 de l'annexe 4.

	Parcours Créateur (Parcours 1)	Parcours Développeur (Parcours 2)	Total
Phase I et II	**6 510** C1 70% : 4557 C2 30% : 1953	**490**	**7 000**
Phase III et IV	**4 687** C1 70% : 3280 C2 30% : 1407	**353**	**5 040**

F. Stratégie genre du programme

La stratégie genre du programme de promotion de l'entreprenariat agropastoral des jeunes est basée sur les orientations de politique du Gouvernement du Cameroun en matière de genre qui porte sur les mesures relatives au respect des droits de la femme camerounaise dans la société, à la lutte contre toute discrimination à l'égard de la femme et à l'accroissement des garanties d'égalité dans les domaines politique, économique, social et culturel. Cette stratégie est en parfait accord avec la Politique du FIDA concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes approuvée par son conseil d'administration en 2012. Elle s'articulera autour des axes principaux suivants : (i) faciliter l'accès des jeunes femmes et des différentes catégories de jeunes aux ressources du programme, en leur fournissant des appuis qui répondent à leurs besoins spécifiques et en assurant la création et le

développement d'entreprises agropastorales viables et durables; (ii) l'appui à la mise en place d'un réseau national des jeunes entrepreneurs agropastoraux offrant aux jeunes un cadre permanent de dialogue, de concertation avec les autres acteurs, de plaidoyer et de défense de leurs intérêts spécifiques ; (iii) l'appui au développement d' organisations interprofessionnelles des filières où les jeunes entrepreneurs intervenants à divers segments de la chaine de valeur seront associés aux prises de décisions concernant le secteur.

Au démarrage du programme, un diagnostic des bassins sera effectué pour le caractériser sur les plans agricoles, évaluer le potentiel des entreprises agropastorales existantes, l'importance des métiers connexes ainsi que les atouts, les contraintes et les opportunités qui s'offrent pour la création des entreprises des jeunes. Ces diagnostics de bassins préciseront le ciblage économique par maillon et métier dans les filières prioritaires et mettront en évidence ceux qui sont les plus porteurs pour les jeunes femmes. Ce diagnostic des bassins mettra également l'accent sur les contraintes et opportunités spécifiques pour les jeunes femmes, notamment en ce qui concerne l'accent à la terre, les attitudes des hommes face aux femmes notamment dans les foyers (frein à la participation aux formations par exemple) et d'autres barrières culturelles au développement des initiatives d'entreprises par ces dernières. Sur la base des résultats de ce diagnostic, le programme mettra en place des actions plus ciblées permettant de lever les contraintes spécifiques aux jeunes femmes et assurant un accès plus équitable aux ressources du programme.

Tout en restant conforme à son approche de développement des entreprises, le programme appuiera à la fois les projets portés par les jeunes à titre individuel ou collectifs et notamment les groupements féminins. L'analyse des métiers le long de la chaine des valeurs des différentes filières agropastorales a montré que les femmes ont plus de potentialités à se positionner sur certains segments, notamment la transformation, le conditionnement et la commercialisation. Aussi, le programme veillera à favoriser la création des entreprises portées par les femmes dans les segments ou leurs potentiels s'expriment le mieux.

Le programme établira des objectifs précis de participation des jeunes femmes aux activités et des critères d'approbation des plans annuels d'actions du programme intègreront systématiquement les aspects genres.

Dans le cadre des activités d'information et de sensibilisation des bénéficiaires sur les opportunités offertes par le programme, des réunions d'informations ciblées seront organisées au travers des associations de femmes et des centres de promotion féminine. Les femmes porteuses d'initiatives réussies seront invitées à témoigner et à participer aux réunions de sensibilisation pour susciter la prise d'initiative.

Un accent particulier sera mis les thématiques discriminatoires vis-à-vis des femmes, notamment en ce qui concerne l'accès a la terre et d'autres blocages sociaux qui empêchent les jeunes femmes de porter des initiatives d'entreprises. Ces actions de sensibilisation impliquerons notamment les autorités locales et traditionnelles ainsi que les familles et époux des femmes. Les entretiens de facilitation de l'expression de la demande prendront en compte ces différentes dimensions pour aider les jeunes femmes et jeunes filles dans leur manifestation d'intérêt.

Le programme veillera à ce que les outils d'intervention des cadres du programme, des incubateurs d'entreprises des jeunes, des centres de formation, des prestataires de services d'appui et des partenaires impliqués dans la mise en œuvre intègrent la prise en compte du genre dans leur méthodologie d'intervention et dans leurs ressources humaines. Dans ce cadre, des formations spécifiques sur l'approche genre et de ciblage social des bénéficiaires seront données aux acteurs de mise en œuvre au démarrage du programme A ce titre, des outils spécifiques de renforcement de capacités dans le domaine de l'entrepreneuriat féminin, mettant l'accent sur les compétences entrepreneuriales essentielles sous l'angle de l'égalité entre hommes et femmes ont déjà été développés par d'autres partenaires a l'instar du BIT et pourront être valorises.

L'accompagnement des initiatives individuelles ou collectives des jeunes femmes prendra en compte leurs contraintes, notamment de disponibilité et de leurs obligations familiales : formations de proximité à horaires adaptés, appui-conseil sur site, modules adaptés aux publics faiblement alphabétisés. Lors des formations des jeunes femmes, un partage des expériences des femmes promotrices d'entreprises réussies devra être organises pour fournir aux débutantes des modèles d'identification et renforcer ainsi leur confiance et leur engagement.

En ce qui concerne la représentation dans le cadre du réseau des jeunes entrepreneurs, le programme veillera à ce que les femmes entrepreneurs accèdent à des postes de responsabilités. Une cible de 30% de femmes au moins occupant des postes de responsabilité est envisagée et une attention particulière sera portée à la prise en compte des thèmes spécifiques sur leur situation dans les initiatives soutenues par ce réseau.

En matière de personnel d'intervention, le programme veillera à ce que les recrutements soient équitablement ouverts aux deux sexes et en faveur des jeunes. S'agissant du suivi-évaluation du programme, des indicateurs spécifiques portant sur les effets et l'impact en matière de genre seront définis pour l'appréciation des performances du programme.

Appendice 1 : Caractéristiques sociodémographiques des jeunes en milieu rural[27]

1. Une population essentiellement rurale et jeune.

Plus de 61% environ de la population camerounaise vit en milieu rural. Cette population est essentiellement jeune avec près de 78% ayant moins de 34 ans. La part des jeunes âgés de 15 à 34 ans qui vivaient en 2010 en milieu rural est de 54%, soit 3 684 438 jeunes sur le total de 6 903 215 jeunes âgés de 15 à 34 ans que comptaient le Cameroun en 2010.

La structure de la population par sexe se confirme aussi au niveau des jeunes. Près de 54% des jeunes âgés de 15-34 ans vivant en milieu rural sont de sexe féminin, soit 1 976 753 jeunes filles. Pratiquement 14,4% des jeunes ruraux vit dans le Nord-Ouest, suivi par le Sud-ouest (13,8%).

Tableau 2 : Répartition de la population par tranche d'âge selon le milieu de résidence

Paramètre			Milieu de résidence		Total
			Urbain	Rural	
Tranches d'âge	Enfants 0 - 14	Effectifs	2 866 950	5 867 379	8 734 329
		Pourcentages	*32,8%*	*67,2%*	*100,0%*
	Jeunes 15 - 34	Effectifs	3 218 777	3 684 438	6 903 215
		Pourcentages	*46,6%*	*53,4%*	*100,0%*
	Autres 35 et +	Effectifs	1 614 769	2 748 497	4 363 266
		Pourcentages	*37,0%*	*63,0%*	*100,0%*
Total		Effectifs	7 700 496	12 300 314	20 000 810
		Pourcentages	*38,5%*	*61,5%*	*100,0%*

Source: EESI 2, Phase 1, INS

2. Une jeunesse rurale faiblement éduquée

S'agissant du niveau d'instruction, on note près de la moitié des jeunes (48,8%) ont seulement le niveau primaire. Cette situation déteint sur le niveau d'alphabétisation des jeunes en milieu rural car seulement 6 jeunes sur 10 jeunes savent lire et écrire une des deux langues officielles. Le taux d'alphabétisation[28] est nettement plus élevé chez les jeunes hommes (73,9%) que chez les jeunes femmes (57,3%). La grande majorité des jeunes manquent de qualification alors que celle-ci est un facteur déterminant de leur employabilité et de leur productivité sur le marché du travail. Près de 8 jeunes concernés sur 10 n'ont pas suivi de formation professionnelle[29]. On constate aussi la propension des jeunes qui sont au secondaire à suivre l'enseignement général au détriment de l'enseignement technique. Les jeunes sont fréquemment formés sur le tas (apprentissage).

On doit s'attendre à ce que le faible niveau de formation professionnelle observé joue négativement sur la productivité de ceux qui sont occupés. Le programme d'appui à l'entrepreneuriat devrait donc adresser la question de l'accès à la formation professionnelle ou continue pour ces cibles.

[27] Le rapport utilise des termes clés qu'il convient de préciser :
- milieu rural : au sens du Recensement général de la population, petite agglomération de moins de 5 000 habitants, elle dispose de peu d'infrastructures courantes.
- jeune : au sens du Ministère en charge de la jeunesse, toute personne âgée de 15 à 34 ans. Sauf autre mention, le mot « jeune » dans le rapport fera référence à toute personne âgée de 15 à 34 ans et vivant en milieu rural.

[28] C'est l'effectif des jeunes âgés de 15 à 34 ans vivant en milieu rural sachant lire en français ou en anglais rapporté à l'effectif des jeunes âgés de 15 à 34 ans vivant en milieu rural.

[29] La formation professionnelle est l'ensemble d'activités d'adaptation de l'homme à son travail. Elle vise l'acquisition du savoir (connaissance), du savoir faire (habiletés), du savoir être (attitudes nécessaires à l'exercice d'un métier).

Tableau 3 : Répartition des jeunes (%) en fonction du niveau d'instruction, du suivi de la formation professionnelle et suivant le sexe.

Paramètres	Sexe		Milieu rural
	Masculin	Féminin	
Niveau d'instruction			
Sans niveau	0,4	0,2	0,3
Primaire	44,8	53,1	48,8
Secondaire général 1er cycle	30,0	27,6	28,8
Secondaire général 2nd cycle	13,0	9,6	11,3
Secondaire technique 1er cycle	7,0	4,4	5,7
Secondaire technique 2nd cycle	2,1	1,7	1,9
Supérieur	2,7	3,3	3,0
Total	**100,0**	**100,0**	**100,0**
Suivi ou non une formation professionnelle			
Oui	25,3	18,3	21,5
Non	74,7	81,7	78,5
Total	**100,0**	**100,0**	**100,0**
Alphabétisation			
Taux d'alphabétisation	**73,9**	**57,3**	**65,0**

Source: EESI 2, Phase 1, INS

Appendice 2 : Emploi des jeunes dans le secteur agricole

Selon l'EESI2, le nombre de jeunes âgés de 15 à 34 ans exerçant dans le secteur agricole en milieu rural s'élève à près de 2 millions. Parmi ces jeunes, plus 889 400, dont près de 376 000 jeunes femmes, sont des exploitants agricoles c'est-à-dire des propriétaires d'exploitation agricole, y compris d'élevage, exerçant à titre individuel ou avec l'aide des membres de sa famille, ou encore employant une main d'œuvre salariée. Du point de vue entrepreneurial, ils constituent des cibles potentielles intéressantes du futur Programme car ils sont en activité et sont susceptibles d'employer d'autres personnes.
Le Programme ambitionne de mettre en place et de développer des PMEs agricoles. Elles ont besoin d'améliorer leur productivité pour être plus compétitives sur les marchés locaux et éventuellement internationaux. On peut améliorer la productivité grâce à l'investissement en équipements qui permet d'introduire des technologies augmentant la superficie cultivée par unité de main-d'œuvre ou alors grâce à l'accroissement du rendement des sols en adoptant des variétés de semences de meilleure qualité et une amélioration des intrants agricoles. On sait aussi que le développement des entreprises agricoles est aussi tributaire de l'accès aux crédits et aux marchés.

1) Accès à la terre

La possession de terres est un atout pour tout entrepreneur agricole. Au Cameroun en 2007, 60,0% ménages dirigés par un jeune de 15 à 34 ans en milieu rural sont propriétaires d'une parcelle de terre exploitées à des fins productives[30]. Du fait certainement des traditions qui permettent difficilement à la femme d'hériter de la terre, on observe un écart important de 15,5 points entre les jeunes hommes et jeunes femmes dans l'accès à la propriété des terres. La superficie moyenne des terres exploitées détenues par les ménages est de 1,77 ha. Ainsi, les jeunes propriétaires terriens sont pour la plupart des petits exploitants agricoles qui pratiquent l'agriculture de subsistance. On s'attend donc à des difficultés éventuelles d'accès aux superficies de terres plus grandes pour les entrepreneurs désireux de pratiquer l'agriculture commerciale.

Tableau 1 : Pourcentage (%) de jeunes possédant la terre selon le sexe

Accès à la terre	Sexe		Total
	Masculin	Féminin	
Oui	62,6	47,1	60,0
Non	37,4	62,9	40,0
Total	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Source: ECAM 2007, INS

2) Une utilisation des intrants agricoles très limitée

L'utilisation des intrants agricoles est cernée dans l'ECAM3 à travers l'utilisation des engrais, des pesticides et des semences améliorées par les ménages pratiquant l'agriculture. Près de quatre (04) jeunes exploitants agricoles sur 100 a recours aux pesticides. Il en est un peu moins pour l'emploi des engrais. La quasi-totalité des jeunes utilisent exclusivement les semences traditionnelles (4%). La libéralisation intervenue pendant les ajustements structurels avec le démantèlement des structures d'encadrement des agriculteurs pourrait expliquer la faible utilisation des intrants agricoles par les agriculteurs. Le Programme devra déployer des actions pour pallier à ces insuffisances.

3) L'équipement agricole demeure traditionnel

L'essentiel des jeunes continue de pratiquer l'agriculture avec des équipements traditionnels c'est-à-dire moins de 2 jeunes sur 10. Ce qui est cohérent aux faibles superficies de terre exploitées.

[30] Il s'agit de la propriété suivant le droit légal ou coutumier, même si le jeune n'est pas le principal exploitant de la parcelle, même si cette parcelle n'est pas dans sa localité de résidence

Toutefois un niveau de mécanisation agricole est indispensable si on veut promouvoir l'agriculture de seconde génération au Cameroun.

Tableau 2 : Utilisation des facteurs de production pour l'agriculture

Facteurs de production	Modalités	Pourcentages (%)
Utilisation de l'engrais dans la production	Oui	3,2
	Non	96,8
	Total	**100,0**
Utilisation des pesticides pour la production	Oui	4,1
	Non	95,9
	Total	**100,0**
Type de semence utilisée	Améliorée	4,0
	Traditionnelle	96,0
	Total	**100,0**
Equipements pour l'exploitation agricole	Oui, modernes	13,2
	Oui, traditionnelle	86,8
	Total	**100,0**

Source: ECAM 2007, INS

L'accès limité pour les jeunes aux engrais, pesticides et équipements agricoles modernes trouve en partie son explication dans leurs sérieuses difficultés d'accès au financement

4) Un accès inexistant au financement formel

La quasi-totalité des jeunes pratiquant l'agriculture financent eux-mêmes leurs activités en milieu rural (95,7%). Dans une moindre mesure (4,3%), ils sont financés par leurs parents ou amis. L'appui apporté par des sources de financement formelles tels que les banques, les coopératives, les tontines ainsi que les structures du Ministère de l'agriculture et du développement rural (MINADER) est inexistant.

Ceci appelle plusieurs commentaires. Les jeunes ruraux demandent probablement peu de crédits du fait que les structures de financement sont généralement éloignées d'elles ou simplement de la méconnaissance de ces structures. Par ailleurs, très peu de crédits sont octroyés à ceux qui en font la demande. Selon l'ECAM3, sur 100 ménages ruraux qui demandent un crédit, seulement 5 en obtiennent. La principale raison de refus des crédits est l'absence de garantie suffisante de la part des demandeurs et vient ensuite le manque d'appui sous forme de parrain ou d'avaliste, et dans une moindre mesure le mauvais montage des dossiers.

Tableau 3: Répartition (%) des sources de financement des jeunes exploitants agricoles

Sources	Pourcentage (%)
Autofinancement	95,7
Parent/Amis	4,3
Autres sources	0,0
Total	**100,0**

Source: ECAM 2007, INS

5) Une commercialisation des produits agricoles peu structuré et limité au niveau local.

Le Programme a retenu de développer entreprises des jeunes le long des chaînes de valeur de certaines filières agricoles. Une chaîne de valeur décrit l'ensemble des activités et des acteurs partant de la conception d'un produit jusqu'à son marché final. Ces activités comprennent la conception, la production, la vente, la distribution et les services d'appui jusqu'à la consommation finale. L'ECAM 3 permet au moins de connaitre les principaux circuits de vente utilisés par les jeunes ruraux pour écouler leur production.

Tableau 4 : Principaux points de vente de la production agricole des jeunes

Points de vente	**Pourcentage (%)**
Au marché du village	29,0
Au grand marché	29,2
A domicile	41,6
Autres (Sociétés, coopératives, négociants, intermédiaires)	0,2
Total	**100,0**

Source: ECAM 2007, INS

Les principaux points de vente sont le domicile, le marché du village et le grand marché. La vente des récoltes aux sociétés, coopératives, intermédiaires ou négociants est marginale. Ces informations suggèrent plusieurs remarques. Premièrement, il se peut que les jeunes n'aient pas un accès direct à ces catégories de clients du fait des infrastructures routières qui ne facilitent pas le déplacement de celles-ci vers les zones de récolte ou alors l'inverse. Deuxièmement, il est aussi possible que les jeunes ne souhaitent pas vendre aux intermédiaires ou négociants à cause des prix en général plus bas que ceux-ci proposent. Troisièmement, ces informations jettent quelques indications possibles sur la structuration des jeunes autour des chaînes de valeur agricole. La plupart des initiatives relatives aux chaînes de valeur font intervenir différents types d'entreprises et cherchent à renforcer à la fois les liens verticaux – entre des entreprises qui achètent et vendent les unes aux autres – et les liens horizontaux – entre des entreprises qui remplissent les mêmes fonctions dans la chaîne. Le fait que les principaux points de vente soient le domicile ou le marché du coin est un signal sur l'importance des liens horizontaux qu'il faudra créer entre les jeunes exploitants agricoles. Il s'agira dès lors de trouver des incitations qui amènent les jeunes entrepreneurs à se regrouper pour améliorer les performances économiques de leurs exploitations agricoles. Le constat de vente pratiquement inexistante aux sociétés et coopératives révèlerait une faiblesse de liens économiques verticaux entre celles-ci et les jeunes exploitants agricoles.

6) Perception des jeunes ruraux sur les interventions du MINADER

Le niveau d'insatisfaction exprimée par les ménages ruraux pratiquant l'agriculture et concernant leur encadrement par les structures du MINADER est important à relever. En effet, près de 8 jeunes exploitants agricoles sur 10 en milieu rural déclarent ne pas être au courant des interventions des structures spécialisées du MINADER qui sont déployées sur le terrain. Compte tenu de la faible couverture des zones rurales en infrastructures de base (électricité, internet) que les jeunes ruraux n'ont pratiquement pas accès aux informations technico-économiques qui sont pourtant indispensables pour développer leur exploitation agricole.
Pour ceux informés et ayant bénéficié des interventions desdites structures spécialisées, seulement près de 5 jeunes sur 10 disent être satisfaits par leur accompagnement. Comme le Programme sera perçu sur le terrain comme une structure du MINADER, il conviendrait d'associer les potentiels bénéficiaires dès sa phase de préparation pour assurer que ledit Programme répondra bien à leurs besoins.

Tableau 4 : Opinion de satisfaction sur les interventions des structures spécialisées du MINADER en milieu rural

Opinion	Pourcentage (%)
N'est pas au courant de ces interventions	87,7
Pas satisfait	6,6
Moyennement satisfait	5,7
Total	**100,0**

Source: ECAM 2007, INS

7) Performances économiques des exploitations agricoles

A partir des données de l'ECAM3, il a été possible d'estimer le bénéfice annuel moyen[31] d'une exploitation agricole dirigée par un chef de ménage âgé de 15 à 34 ans vivant en milieu rural. Ainsi, le Chiffre d'affaire (montant total annuel rapporté par la vente de la récolte) se situerait en moyenne à 300 000 fcfa par an. Les différentes charges (équipements, intrants agricoles, main d'œuvre…) s'élèveraient à 76 600 fcfa par an. Le bénéfice net d'une exploitation agricole concernée serait donc de 223 400 fcfa par an.

Ce bénéfice moyen est certes positif mais très faible. Sans les transferts importants que de tels ménages peuvent recevoir, on constate bien que ces niveaux de chiffres d'affaire n'apportent pas suffisamment de revenus aux ménages pour les faire sortir de la pauvreté.

Tableau 6: Carte de performances économiques des jeunes exploitants agricoles

Indicateurs (moyenne annuelle en milliers de fcfa)	Sexe		Ensemble
	Masculin	Féminin	
A. Chiffre d'affaires (Montant total rapporté par la vente de la récolte)	**324**	**172**	**300**
B. Charges	**83.2**	**41.3**	**76.6**
Valeur des équipements pour l'exploitation agricole (au coût de remplacement)	16.1	5.0	14.3
Coût annuel des engrais	18.0	15.6	17.6
Coût annuel des pesticides	14.1	3.1	12.4
Coût annuel des semences	5.6	5.8	5.6
Coût annuel total des autres charges	10.2	3.6	9.2
Coût annuel de la main d'œuvre	19.2	8.2	17.5
D. Bénéfice net	**240.8**	**130.7**	**223.4**
Nombre total de personne ayant travaillées habituellement	3,3	2,2	3,1

Sources: ECAM 2007, INS

[31] Au cours des douze derniers mois précédent l'enquête

Appendice 3 : Caractéristiques des principales spéculations ciblées par le programme

A- Les filières animales

La filière avicole

La production nationale de volaille est estimée par le MINEPIA à 44 929 262 sujets dont 25 000 000 provenant de l'élevage traditionnel (soit 55%). La consommation de volaille est portée au Cameroun par une aviculture intensive localisée dans les zones péri urbaines de 2 à 3 millions d'habitants (Douala, Yaoundé et Bafoussam principalement), une aviculture moderne semi-intensive localisée dans les villes de 50 000 à 200 000 habitants et une aviculture traditionnelle, familiale par excellence, pratiquée par la quasi-totalité des foyers ruraux sur toute l'étendue du territoire et approvisionnant autant les marchés ruraux que les marchés urbains. On compte environ 349 exploitations impliquées l'aviculture intensive générant environ 300 000 emplois directs, 10 000 petites exploitations dans l'aviculture semi-intensive et 1,35 millions d'exploitants impliqués dans l'aviculture traditionnelle.

Dans l'aviculture moderne on compte de nombreux acteurs en amont de la production : les accouveurs, les importateurs[32] de poussins d'un jour, les vétérinaires et les fabricants d'aliments. En aval de la production, le système de commercialisation dans l'aviculture moderne est très intégré avec peu d'intermédiaires : le producteur livre directement aux grossistes du marché ou assure lui-même la commercialisation de sa production. Dans l'aviculture traditionnelle la diversité des acteurs est surtout observée en aval de la production avec une prolifération d'intermédiaires parmi lesquels les collecteurs les grossistes, les détaillants et les abatteurs qui assurent la couverture de l'ensemble des marchés urbains et ruraux en volaille fermière.

Au cours des 10 dernières années, la production intensive de volaille a évolué en dans de scie et a été multipliée par moins de 2,5. Les difficultés de l'aviculture intensive à décoller sont liées aux contraintes induites la dépendance de l'extérieur pour les poussins d'un jour et pour le tourteau de soja, insuffisance d'accès au maïs local, l'absence d'industries d'abattage, de structure de conditionnement et de conservation. Dans l'aviculture fermière, à partir de l'expérience lancée en 2009 avec le projet d'appui au développement de l'aviculture villageoise (PADAV), le MINEPIA estime que la prise en charge effective du cheptel avicole villageois, pourrait permettre, avec la réduction de la mortalité de 50% et la prise en charge du paquet technique, de multiplier par 10 les effectifs mis en marché. Ces estimations sont à mettre en perspective avec la situation sans appui, où la volaille issue de l'aviculture familiale représente 55% de la production nationale.

Filière porcine

La production estimée à 1,7 millions de têtes de porcins, consommée par 70% de la population du Cameroun. Les cinq régions ciblées par le projet produiraient un peu plus de 76% des porcs adultes et presque 95% des porcelets au niveau national. Le Nord-Ouest domine largement la production nationale de porcelets dont il assure 84%. Au Cameroun, 70% des exploitations de porc, sont de type traditionnel, fortement ancrée dans les pratiques d'élevage sur toute l'étendue du territoire et quasi exclusivement en milieu rural. L'élevage porcin semi intensif représente entre 20 et 22% du cheptel porcin national et est pratiqué en milieu familial dans les zones périurbaines et urbaines. L'élevage porcin moderne intensif couvre moins de 10% de la production national. Les zones ciblées par le programme sont des zones de production de porcs regroupant 64% des éleveurs (Nord-Ouest 30,75% des éleveurs, le centre 12,25%, le sud 7,68%, et le littoral 6,70%.

Les besoins en viande porcine sont aujourd'hui évalués à 5kg par personne et par an tandis que la production nationale actuelle permet d'assurer 2,02 Kg par personne et par an. Le Cameroun arrive ainsi à satisfaire un peu plus de 40% de ses besoins en viande de porc. L'offre nationale est principalement celle du système traditionnel qui couvre encore plus de 60% de la viande de porc provenant de la production intérieure avec des produits beaucoup plus compétitifs que ceux du système moderne. La production nationale n'arrive pas à satisfaire les besoins. Pour couvrir la demande en forte croissance, le Cameroun recourt aux importations, en provenance du Tchad essentiellement, avec une facture de plus de 45 milliards par an. On compte de nombreux acteurs dans la filière : les importateurs qui arrivent à couvrir 40% de la consommation nationale. En aval de

[32] Il n'y a plus d'importation de poulets depuis 2004.

la production on compte les négociants, les courtiers, les rabatteurs, les bouchers, les « braiseurs » et les vendeurs de boyaux qui a achètent les abats aux bouchers et aux « braiseurs ».

La contrainte majeure sur toute la filière est l'absence de capacités de transformation, de stockage et de conditionnement. A cette contrainte majeure à toutes les formes d'élevage porcin, la production familiale rurale est confrontée à la forte consanguinité, la faible productivité et le faible gabarit des sujets tandis que la production semi-intensive dans la périphérie des villes, a des contraintes liées à la très forte densité favorisant des croisements incontrôlés, l'insalubrité des locaux et des sols, la couverture sanitaire insuffisante.

Les filières animales secondaires

Les petits ruminants sont élevés sur toute l'étendue du territoire camerounais avec différents systèmes de production. Le cheptel ovin et caprin est estimé respectivement à 3 millions et 4 millions de têtes[33]. Le taux de couverture de la demande par l'offre est actuellement estimé à 68% et la production actuelle couvre 12 à 13% des sources totales de protéines animales consommées au Cameroun.
Les ovins caprins sont commercialisés sur les mêmes marchés que les bovins avec trois types de marchés : les marchés de collecte, les marchés de consommation où s'approvisionnent les bouchers et les marchés frontaliers aux frontières du (Tchad, de la République Centrafricaine et du Nigéria).

L'élevage non conventionnel : Une seule des régions ciblées par le programme (la province du Centre) est significativement impliquée dans l'élevage non conventionnel. En 2007 la région centre produisait 86% des aulacodes et 60% des cobayes. Les acteurs sont les collecteurs (font de la cueillette), les éleveurs, les grossistes et les revendeurs.

B - LES FILIERES VEGETALES

La filière maïs
Les cinq provinces ciblées par le programme assurent 43% de la production nationale de maïs avec en tête la province du centre (12%), le Nord-Ouest (11%), le littoral (8%) et le Sud (4%). Les semences traditionnelles largement utilisées par les producteurs : 85% d'entre eux utilisent des semences traditionnelles contre seulement 25% utilisant les semences améliorées.
Le maïs est essentiellement destiné mis sur le marché : près de 54% de la production sont commercialisés. L'autoconsommation absorbe 41% de la production. Le maïs est essentiellement consommé après un procès de transformation familiale : un peu plus de 1% de la production passe par des minoteries modernes avant consommation par les ménages. C'est la part la moins importante dans l'affection de la production de maïs après la part destinée aux semences qui représente presque 3%.

La filière banane plantain

Cultivé dans 4 des cinq provinces ciblées par le programme(les provinces du Centre, du Sud, du Littoral et du Nord-Ouest) la banane plantain occuperait plus de 50% de la population rurale avec une production estimée à plus de 2 500 000T. Avec une production d'environ 1 900 000T, les zones ciblées par le projet produisent un peu moins de 80% de la production nationale. Parmi les quatre provinces de production ciblées par le programme, le Centre produit environ 33% de la production nationale suivi du Sud (23%) et du Littoral (17%). Ces trois zones produisent 73% de la production nationale loin devant le Nord Ouest qui produit un peu plus de 4%. Les rendements restent faibles (4 à 7T/ha) alors que les acquis de la recherches permettraient d'atteindre 30 T/ha.

La majorité de la production est commercialisée (63%), ce qui donne à la banane plantain une double vocation vivrière et de rente. Une part très importante de la part commercialisée est exportée, principalement vers le Gabon et Guinée Equatoriale : 40% de la production commercialisée est ainsi exportée. La transformation industrielle et semi industrielle de la banane est amorcée et 6% de la production est transformée. Alors que les hommes constituent 80% des producteurs, 72% des commerçants sont des femmes.

[33] DSDSEPIA, 2002

La filière manioc

Le manioc se situe au premier plan parmi les produits agricoles qui concourent à la sécurité alimentaire au Cameroun : les denrées alimentaires issues du manioc rentrent dans l'alimentation de base de 7 à 8 millions de camerounais avec une plus grande concentration dans 8 des 10 provinces. Elles contribuent pour 7,6% d'apport total en calorie alimentaire au niveau national, occupant ainsi la deuxième position derrière le plantain (9,77%) dans le groupe des féculents[34].

Le manioc est produit dans le Littoral, le Centre, le Sud et le Nord-Ouest. La production de manioc occupe 50% de la population rurale active, avec une production estimée à 2 882 734 tonnes. Les provinces ciblées par le projet produisent 56% de la production nationale avec en tête la province du Sud qui assure 22% de la production nationale, suivie par le Centre 20% et le littoral 11%. La province du Nord-Ouest produit quant à elle 4% de la production nationale.

Selon PNDRT, le manioc constituent la première source de féculents dans toute la moitié Sud du Cameroun. Le manioc et ses produits dérivés sont en première place, avec en valeur, 43% des parts de marché des racines et tubercules : 26% pour les produits transformés (fufu, gari, bâton de manioc et waterfufu) *et 17% pour la racine fraîche*. Cependant, ces produits semblent absents ou faiblement présents dans certains segments de marché qui, selon FIDA/IRTCM (Juillet 2008)[35] sont :

- les circuits modernes de distribution (supermarchés et alimentations) ;
- le marché de restauration hors domestique (RHD) : hôtel-restaurant, cantines scolaires, universitaires et hospitalières, casernes militaires et pénitentiaires, catering et base-vie;
- le marché de l'aide alimentaire.

Le manioc est principalement produit par les femmes dans de petites parcelles : ainsi 62,5% de production sont assurés dans des parcelles de moins de 2,5 ha. Le manioc est commercialisé sous différentes formes et les femmes dominent la transformation et la commercialisation. Ainsi le fufu est consommé par 89% des ménages, les bâtons par 84% des ménages, le manioc frais par 80%, le Gari par 74% des ménages et les feuilles par 48% d'entre eux.

Comme la banane plantain, le manioc a une double vocation vivrière et de rente : la part auto consommée (39,6%) est largement inférieure à la part commercialisée 47,8%. La transformation est principalement effectuée de façon artisanale même celle destinée au marché. Seules 12% de la production sont transformés de façon industrielle ou semi industrielle.

Il existe donc des opportunités pour les jeunes qui voudraient s'engager dans la production et la transformation du manioc et de ses produits dérivés.

La filière ananas.

Culture de rente par excellence, elle est cultivée dans toutes les provinces ciblées par le programme. Le Littoral constitue la première région de production dans les provinces ciblées et dans le pays. Un peu moins de 10% de la production est auto consommée. La partie commercialisée (presque 85% de la production) est essentiellement destinée à la consommation des villes qui absorbent 65% des ananas mis en marché. L'ananas est consommé en frais mais aussi transformés sous forme de nectar, de confiture, de gelée, de jus et plusieurs types d'entreprises sont impliquées : des entreprises artisanales, semi-industrielles et industrielles.

La filière poivre

Les provinces du littoral, du Centre et du Sud les trois provinces ciblées par le programme et intégrées dans la production de poivre. Le poivre est une production essentiellement orienté vers le marché. Le Centre de la production est le Bassin de Penja dans le littoral. Ce bassin concentre la quasi-totalité de la production et est la zone de production la mieux documentée. Dans cette zone les gros producteurs représentent environ 20 % des producteurs de poivre tandis que la petite production familiale regroupe 80% des producteurs de poivre dans le littoral. Ces producteurs sont à 85% producteurs de cacao.

[34] *Etude de faisabilité pour une unité de production agroindustrielle destinée à la production du manioc et à la transformation en produits pour la consommation alimentaire de masse (SNI 2009) P. 13*

[35] *Etude de faisabilité pour une unité de production agroindustrielle destinée à la production du manioc et à la transformation en produits pour la consommation alimentaire de masse (SNI 2009) P. 14*

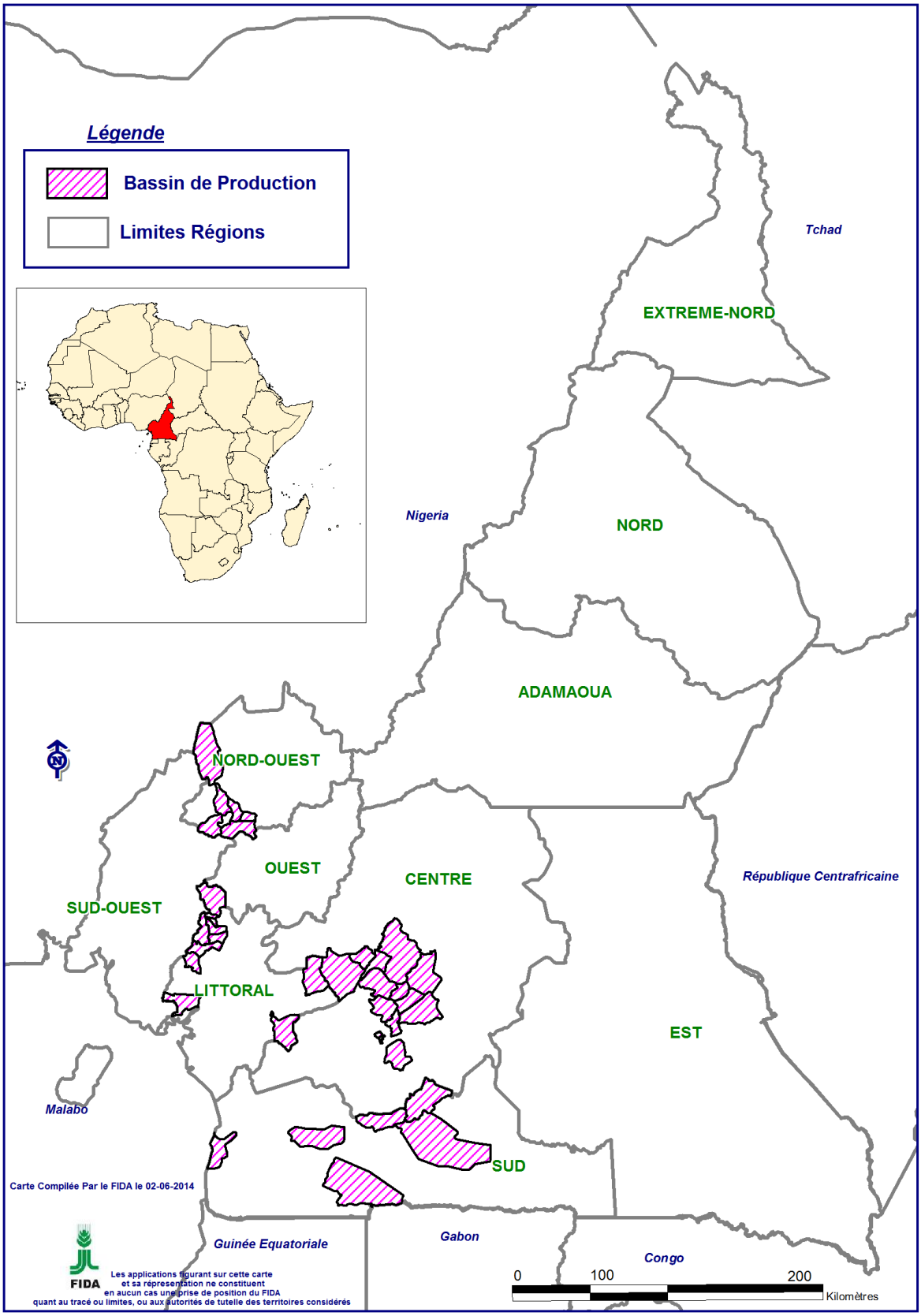
La quasi-totalité des plantations de poivre sont jeunes. Ce constant explique l'intérêt croissant suscité par le poivre en général et celui de Penja labellisé[36] depuis Septembre 2013 en particulier. Les producteurs de poivre sont aussi des adultes jeunes (plus de tiers des producteurs ont moins de 40 ans).

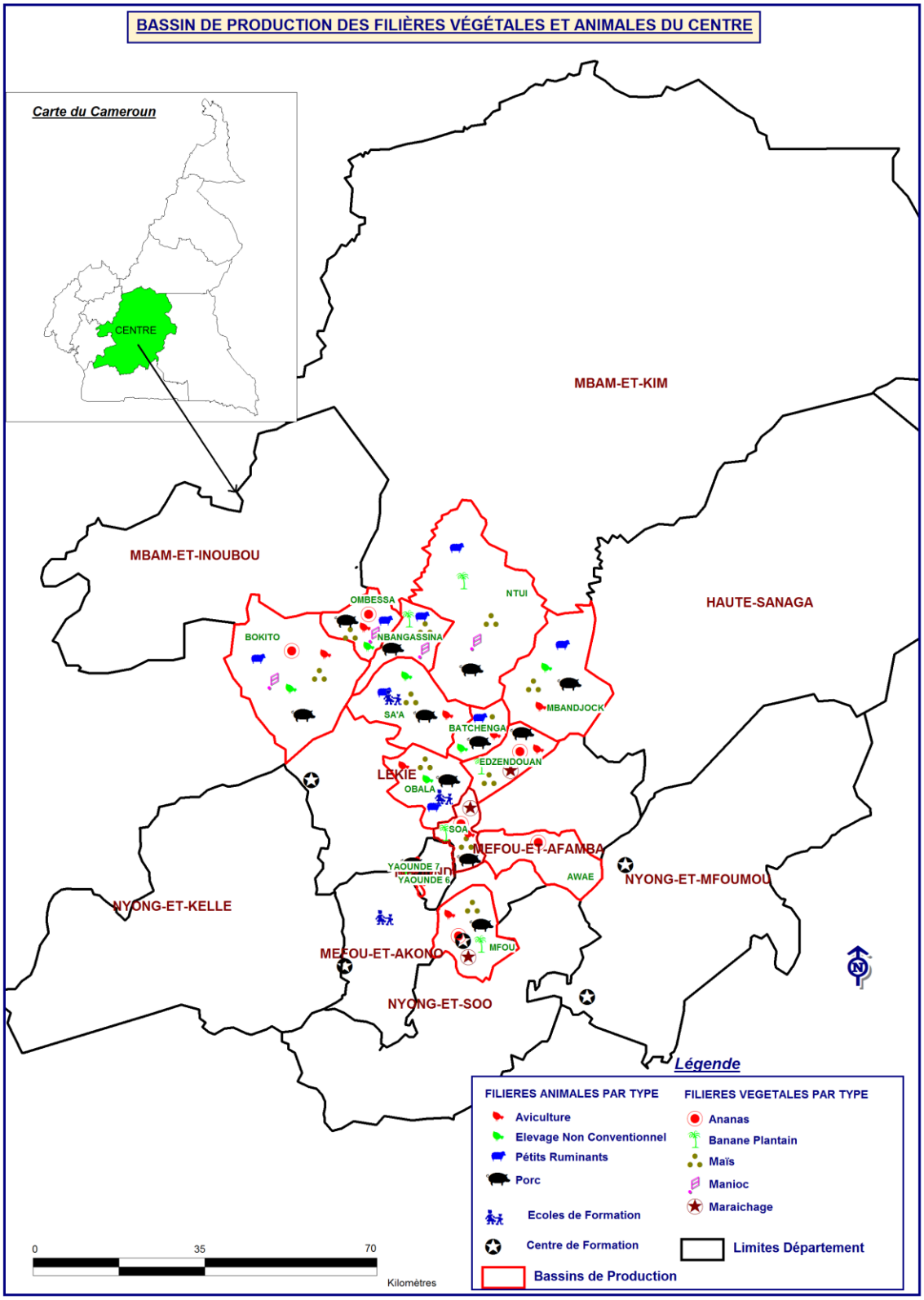
[36] Le 13 septembre 2013, a été labellisé Indication géographique protégée (IGP) de l'Organisation africaine de la propriété intellectuelle (OAPI). Ce label lui confère un gage de qualité basé sur le contrôle des circuits de production et de commercialisation. Source : http://www.investiraucameroun.com/agriculture/0409-4547-le-poivre-camerounais-produit-a-penja-sera-labelise-le-13-septembre-2013

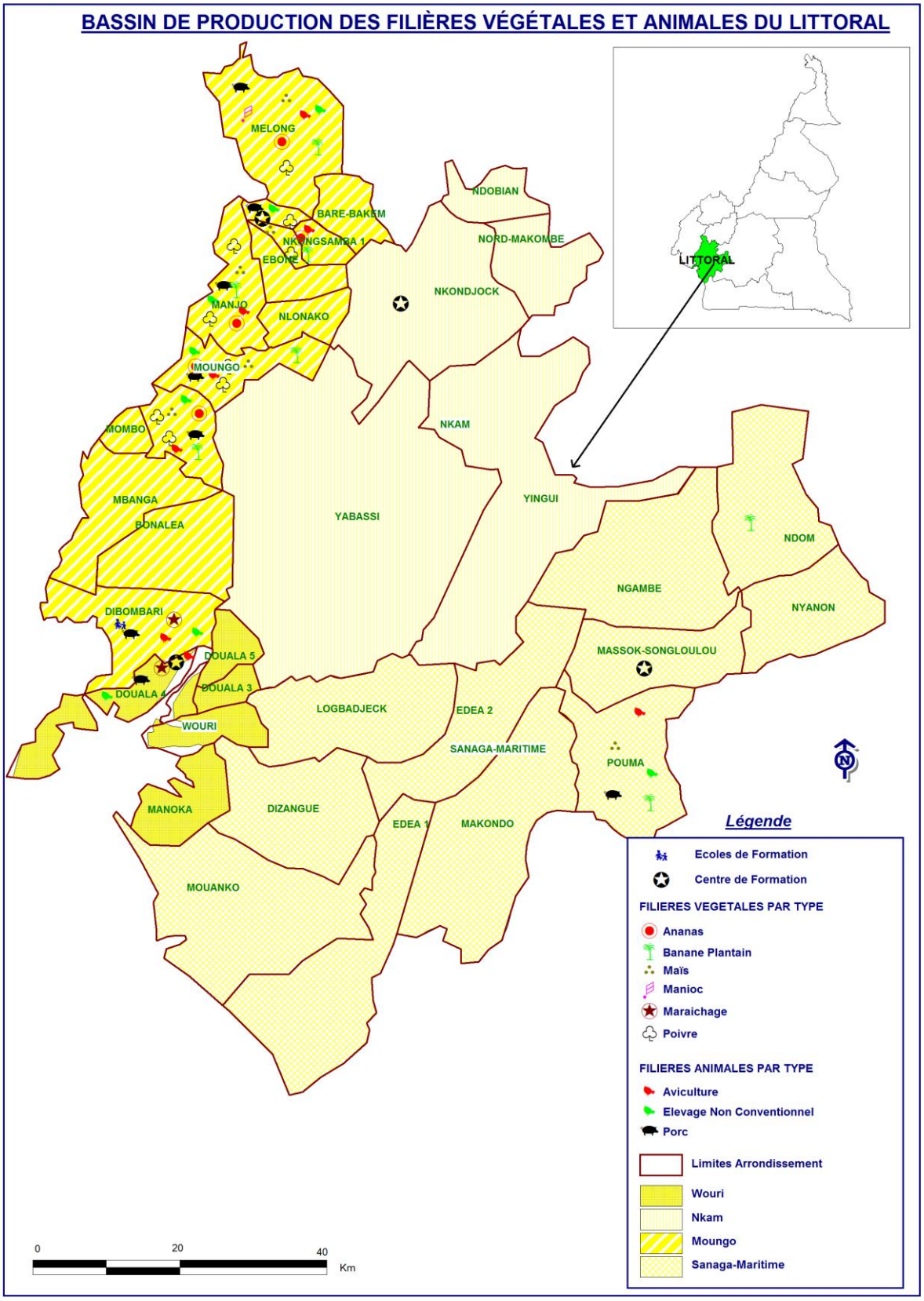
Appendice 4: Zones/bassins et spéculations cibles du programme

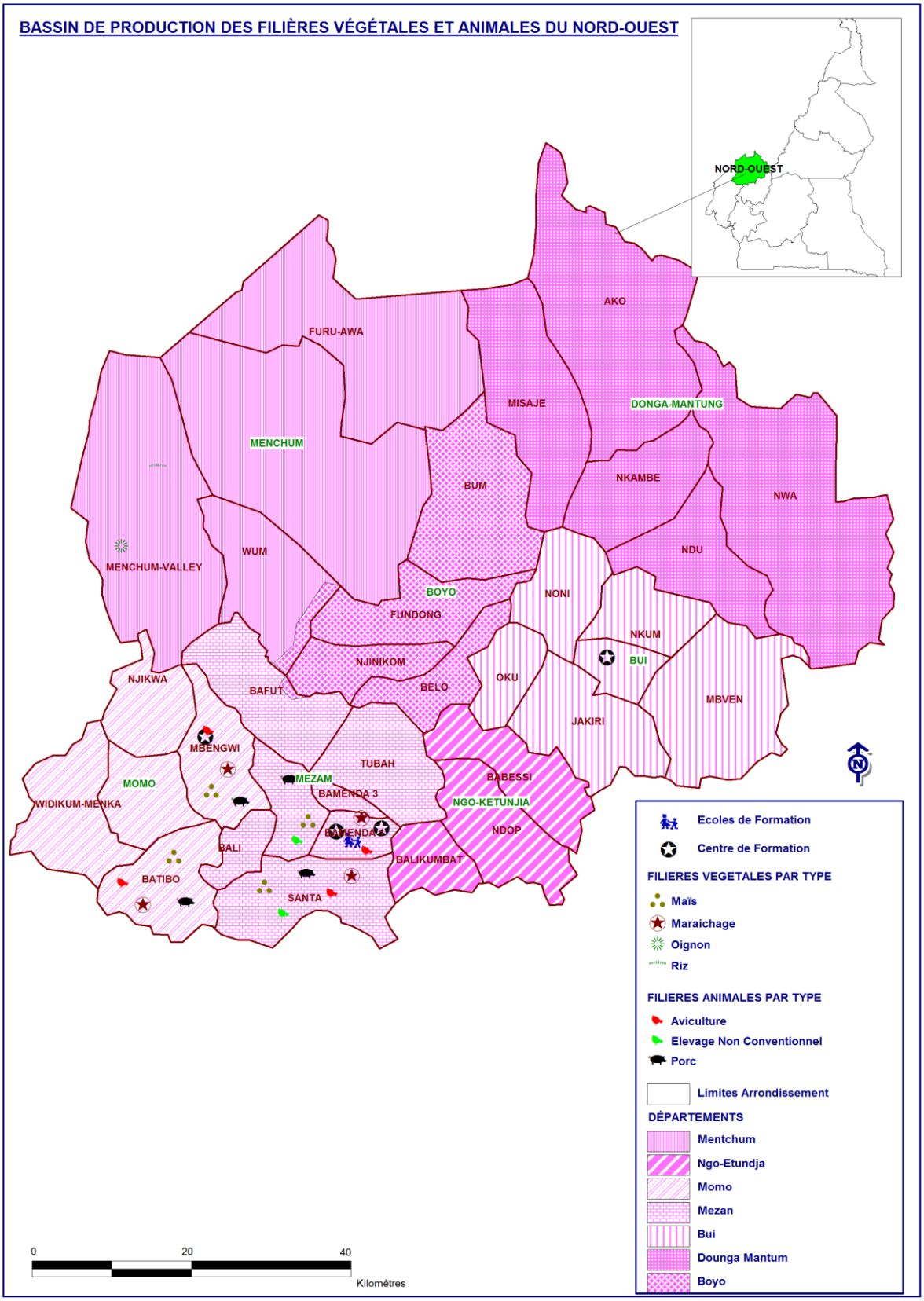
Région	Départements	Bassins	Filières végétales								Filières animales				
			Ananas	Maïs	Banane Plantain	Poivre	Maraichage	Manioc	Oignon (Zone PADFA)	Riz (Zone PADFA)	Porc	Petits ruminants	Aviculture	Evelage non conventionnel	Aquaculture
Centre	Mefou Afamba	Awae	X												
		Mfou –soa – Edzendouang	X	X	X		X				X		X		X
	Mbam et Kim	Ntui – Bangassina		X	X			X			X	X			
	Mfoundi	Périphérie Ydé 6, 7,									X		X	X	X
	Lekie / Haute sanaga	Obala –Monatélé – Elig-Mfomo-Bachenga – Mbandjock –Sa'a		X							X	X	X	X	X
	Mbam et Inoubou	Ombessa – Bokito –Bafia	X	X				X			X	X	X	X	
Sud	Vallée du Ntem	Ambam			X			X			X		X		X
	Océan	Kribi		X			X	X			X		X	X	
	Mvilla	Ngoulemakong – Mvangan – Ebolowa		X	X			X			X		X		X
Littoral	Moungo	Njombe – Penja – Loum – Manjo – Nkongsamba – Melong	X	X	X	X		X			X		X	X	
	Wouri	Périphérie Douala –Dibombari					X				X		X	X	
	Sanaga Maritime	Ndom			X										
		Pouma		X	X						X		X	X	
Nord ouest	Mezam	Santa- Bamenda		X			X				X		X	X	
	Momo	Batibo - Mbengwi		X			X				X		X		X
	Menchum	Menchum valley		X			X			X					

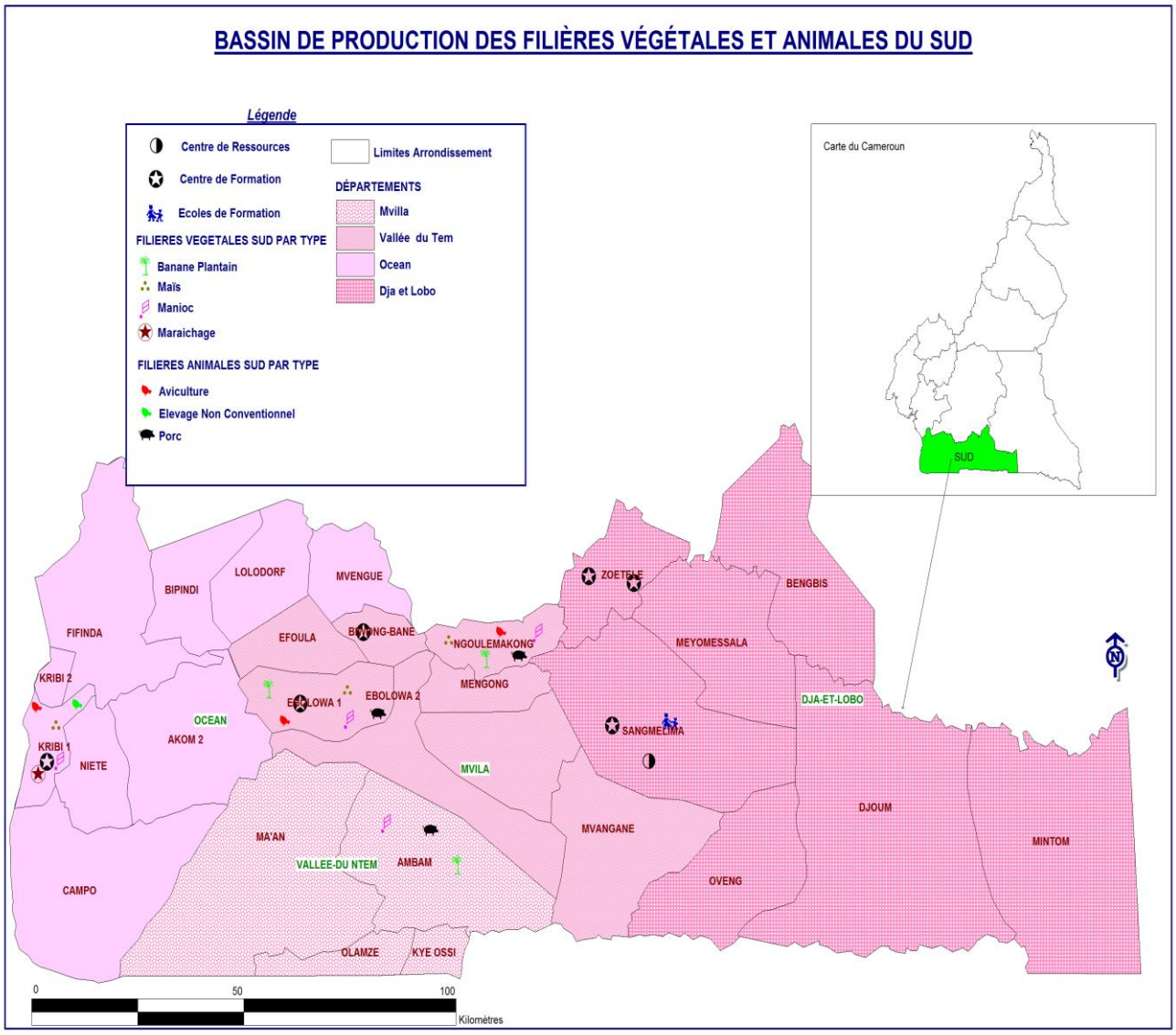
Appendice 5: Cartes des Bassins ciblés par le Programme.




BASSIN DE PRODUCTION DES FILIÈRES VÉGÉTALES ET ANIMALES DU CENTRE
Carte du Cameroun
CENTRE
MBAM-ET-KIM
MBAM-ET-INOUBOU
HAUTE-SANAGA
NYONG-ET-KELLE
MEFOU-ET-AKONO
NYONG-ET-SOO
NYONG-ET-MFOUMOU
MEFOU-ET-AFAMBA
LEKIE
OMBESSA
NBANGASSINA
BOKITO
NTUI
SA'A
BATCHENGA
MBANDJOCK
EDZENDOUAN
OBALA
SOA
YAOUNDE 7
YAOUNDE 6
AWAE
MFOU
Légende
FILIERES ANIMALES PAR TYPE
Aviculture
Elevage Non Conventionnel
Pétits Ruminants
Porc
Ecoles de Formation
Centre de Formation
FILIERES VEGETALES PAR TYPE
Ananas
Banane Plantain
Maïs
Manioc
Maraichage
Limites Département
Bassins de Production
0
35
70
Kilomètres


BASSIN DE PRODUCTION DES FILIÈRES VÉGÉTALES ET ANIMALES DU LITTORAL
LITTORAL
MELONG
BARE-BAKEM
NKONGSAMBA 1
EBOME
MANJO
NLONAKO
MOUNGO
MOMBO
MBANGA
BONALEA
DIBOMBARI
DOUALA 5
DOUALA 4
DOUALA 3
WOURI
MANOKA
DIZANGUE
MOUANKO
NDOBIAN
NORD-MAKOMBE
NKONDJOCK
NKAM
YABASSI
YINGUI
NDOM
NGAMBE
NYANON
MASSOK-SONGLOULOU
LOGBADJECK
EDEA 2
SANAGA-MARITIME
POUMA
EDEA 1
MAKONDO
Légende
Ecoles de Formation
Centre de Formation
FILIERES VEGETALES PAR TYPE
Ananas
Banane Plantain
Maïs
Manioc
Maraichage
Poivre
FILIERES ANIMALES PAR TYPE
Aviculture
Elevage Non Conventionnel
Porc
Limites Arrondissement
Wouri
Nkam
Moungo
Sanaga-Maritime
0
20
40
Km


BASSIN DE PRODUCTION DES FILIÈRES VÉGÉTALES ET ANIMALES DU NORD-OUEST
NORD-OUEST
AKO
FURU-AWA
MISAJE
DONGA-MANTUNG
MENCHUM
BUM
NKAMBE
NWA
WUM
NDU
MENCHUM-VALLEY
BOYO
NONI
FUNDONG
NKUM
BUI
NJINIKOM
OKU
NJIKWA
BAFUT
BELO
MBVEN
JAKIRI
MBENGWI
TUBAH
MEZAM
BABESSI
MOMO
BAMENDA 3
NGO-KETUNJIA
WIDIKUM-MENKA
BAMENDA
NDOP
BALI
BALIKUMBAT
BATIBO
SANTA
Ecoles de Formation
Centre de Formation
FILIERES VEGETALES PAR TYPE
Maïs
Maraichage
Oignon
Riz
FILIERES ANIMALES PAR TYPE
Aviculture
Elevage Non Conventionnel
Porc
Limites Arrondissement
DÉPARTEMENTS
Mentchum
Ngo-Etundja
Momo
Mezan
Bui
Dounga Mantum
Boyo
0
20
40
Kilomètres


BASSIN DE PRODUCTION DES FILIÈRES VÉGÉTALES ET ANIMALES DU SUD
Légende
Centre de Ressources
Centre de Formation
Ecoles de Formation
FILIERES VEGETALES SUD PAR TYPE
Banane Plantain
Maïs
Manioc
Maraichage
FILIERES ANIMALES SUD PAR TYPE
Aviculture
Elevage Non Conventionnel
Porc
Limites Arrondissement
DÉPARTEMENTS
Mvilla
Vallée du Tem
Ocean
Dja et Lobo
Carte du Cameroun
SUD
BIPINDI
LOLODORF
MVENGUE
FIFINDA
EFOULA
NGOULEMAKONG
MENGONG
KRIBI 2
OCEAN
AKOM 2
KRIBI 1
NIETE
EBOLOWA 2
MVILA
MA'AN
VALLEE-DU NTEM
AMBAM
CAMPO
OLAMZE
KYE OSSI
MVANGANE
MEYOMESSALA
BENGBIS
DJA-ET-LOBO
DJOUM
MINTOM
OVENG
0
50
100
Kilomètres

Appendice 6: Gender check-list on project design and implementation

KEY FEATURES	Design
1. The project design report contains – and project implementation is based on - gender-disaggregated poverty data and an analysis of gender differences in the activities or sectors concerned, as well as an analysis of each project activity from the gender perspective to address any unintentional barriers to women's participation.	L'analyse du contexte du projet a pris en compte les données sur la situation spécifiques des femmes permettant d'identifier les contraintes spécifiques aux femmes (accès à la terre, participation aux formations, accès au crédit et prise d'initiatives d'entreprises) et de se fixer des objectifs à atteindre.
2. The project design report articulates – or the project implements – actions with aim to: • Expand women's economic empowerment through access to and control over productive and household assets;	Le projet renforcera les capacités entrepreneuriale des femmes en proposant les modules spécifiques pour l'entreprenariat des femmes, en sensibilisant les communautés locales sur les barrières sociales et traditionnelles pour l'accès a la terre et en permettant aux femmes de se positionner dans les métiers ou elles ont plus de capacités à le faire (transformation, conditionnement, commercialisation).
• Strengthen women's decision-making role in the household and community, and their representation in membership and leadership of local institutions;	The programme visera le soutien d'au moins 30% de projet d'entreprises portées par les jeunes femmes. De même le programme veillera à ce que les femmes entrepreneurs accèdent à des postes de responsabilités du réseau des jeunes entrepreneurs. Une cible de 30% de femmes au moins dans des postes de responsabilité est envisagée et une attention particulière sera portée à leur situation dans les initiatives soutenues par ce réseau.
• Achieve a reduced workload and an equitable workload balance between women and men.	Le programme soutiendra les projets d'entreprises des femmes en leur apportant la formation, l'appui technique et l'investissement de départ (kit d'installation). Le projet facilitera également l'accès au financement, ce qui permettra d'améliorer leur situation grâce aux revenus tires de leurs entreprises. Grace aux actions spécifiques de sensibilisation et de soutien à la formulation des projets les jeunes femmes auront un accès plus équitable aux ressources du programme.
3. The project design report includes one paragraph in the targeting section that explains what the project will deliver from a gender perspective.	Oui des actions spécifiques en matière de genre sont prévues, notamment la sensibilisation /facilitation pour l'accès a la terre, la cible de 30% d'entreprises portées par les femmes et le diagnostic des bassins porte vers le genre pour adresser les problèmes spécifiques et les modules de formation sur l'entreprenariat féminin.
4. The project design report describes the key elements for operationalizing the gender strategy, with respect to the relevant project components.	Oui ces éléments sont fournis dans l'annexe xxx
5. The design document describes - and the project implements - operational measures to ensure gender- equitable participation in, and benefit from, project activities. These will generally include**:**	
5.1 Allocating adequate human and financial resources to implement the gender strategy	La stratégie genre du projet sera affinée sur la base des informations issues des diagnostics des bassins. Un plan d'action genre sera élaboré dès le démarrage des activités pour assurer un suivi des activités et indicateurs y afférents
5.2 Ensuring and supporting women's active participation in project-related activities, decision-making bodies and committees, including setting specific targets for participation	Les femmes seront appuyées dans le remplissage des fiches de demande d'appui. La sensibilisation sur les freins à l'entreprenariat féminin fera partie intégrante du programme. Un minimum de 30% de projet de femmes sera soutenu et le projet vise 30% de femmes également aux instances de décisions du réseau des jeunes.
5.3 Ensuring that project/programme management arrangements (composition of the project management unit/programme coordination unit, project terms of reference for staff and implementing partners, etc.) reflect attention to gender equality and women's empowerment concerns	Les postes ouverts pour les instances de mise en œuvre du projet ne font pas de discrimination pour les femmes. Les quotas ne sont pas explicitement donnés mais les candidatures féminines sont encouragées.

5.4 Ensuring direct project/programme outreach to women (for example through appropriate numbers and qualification of field staff), especially where women's mobility is limited	Il est prévu dans le cadre d'information et de sensibilisation d'organiser des sessions spécifiques pour les femmes au travers de leurs associations. De plus des femmes déjà établies comme entrepreneurs seront mobilisées pour témoigner et susciter la confiance des autres femmes.
5.5 Identifying opportunities to support strategic partnerships with government and others development organizations for networking and policy dialogue	La sous composante 3.2 du programme porte essentiellement sur le dialogue politique en vue de l'amélioration de l'environnement institutionnel pour qu'elle soit plus favorable à la création et au développement des entreprises des jeunes et que les contraintes spécifiques aux jeunes femmes soient levées. Outre les administrations de tutelle du programme (MINADER et MINEPIA), des partenariats seront établies avec le MINPROFF, le MINDCAF et le BIT dans ce domaine.
6. The project's logical framework, M&E, MIS and learning systems specify in design – and project M&E unit collects, analyses and interprets sex- and age-disaggregated performance and impact data, including specific indicators on gender equality and women's empowerment.	Le cadre logique du programme indique bien le pourcentage de femmes qui seront bénéficiaires. De plus tous les indicateurs portant sur les bénéficiaires sont désagrégés selon le sexe.

Appendice 7: Check-list des mesures opérationnelles de ciblage

Question	Mesures adoptées dans la conception du Projet
1. Est-ce que le principal groupe cible - les personnes devant tirer le plus parti des interventions - correspond au groupe cible du FIDA tel que défini dans la politique concernant le ciblage (les ruraux plus pauvres et vivant dans l'insécurité alimentaire)?	Le programme vise les jeunes hommes et femmes âgés de 18 à 35 ans ayant déjà investis ou non dans les activités agropastorales qui font partie de la cible du FIDA. Parmi ces jeunes, 70% seront des jeunes non scolarisés ou formés sur le tas et peu privilégiés avec une sécurité alimentaire assez précaire.
2. Des sous-groupes cibles ont-ils été identifiés et décrits en fonction de leurs caractéristiques socio-économiques, ressources et moyens d'existence particuliers - avec une attention sur les différences entre genre et jeunes?	Le groupe cible a été différencié en trois catégories : (i) les jeunes vivant en milieu paysan, non scolarisés ou formés dans le tas et un accès limité aux technologies agricoles modernes, aux marchés et aux services financiers ; (ii) les jeunes diplômés n'ayant pas d'expérience agricoles et les jeunes diplômés, pratiquant déjà une activité agropastorale ; (iii) les jeunes entrepreneurs, pleinement engagés dans les activités agropastorales et métiers connexes (5% - serviront de tirant pour les autres.) Le programme cible également 30% des jeunes femmes.
3. Des indications sont-elles données sur l'intérêt des sous- groupes cibles identifiés pour les activités proposées, et sur leur probable adhésion?	Le programme offre pour chaque groupe cible une opportunité réelle de développer une entreprise agricole et de tirer les revenus pour améliorer son existence. La prise en compte des besoins réels et spécifique des jeunes est fondamentale dans l'approche. Le programme appuiera ainsi les jeunes au montage de leur demande d'appui de manière à ne pas exclure les moins privilégies. parcours
4. Le DCP décrit-il une stratégie de ciblage réalisable et opérationnelle conforme à la Politique sur le ciblage, incluant toutes ou certaines des mesures et méthodes ci- après:	
4.1. **Ciblage géographique** – basé sur des données sur la pauvreté ou des indicateurs de substitution, il permet d'identifier, pour les projets/ programmes à base territoriale, les zones géographiques (et les communautés de ces zones) à haute concentration de pauvres	Le programme concentrera ses interventions sur les quatre régions du Centre, du Sud, du Littoral et du Nord-Ouest, qui représentent environ 40% de la population des jeunes vivant en milieu rural au Cameroun. L'intervention est basée sur une entrée par le bassin de production qui est sur le plan territorial une zone homogène de taille gérable pour maximiser sur les effets d'entrainement.
4.2. **Ciblage direct** - lorsque des ressources ou des services sont destinés à des personnes ou à des ménages spécifiques	Le programme ciblera spécifiquement les jeunes femmes. Les activités d'incubation prendront en compte la situation sociale et familiale des jeunes (couples, mariés) de manière à leur apporter un accompagnement plus ciblé. Enfin, le programme se fixera un objectif d'accompagnement d'au moins 30% de projets portés par les jeunes femmes.
4.3. **Auto ciblage** - lorsque les biens et services répondent aux besoins prioritaires, les dotations en ressources et les stratégies de subsistance des groupes cibles	Le programme prévoit des dotations de démarrage aux bénéficiaires (kit de départ)
4.4. **Mesures d'autonomisation** – y compris l'information et de la communication, ciblé sur le renforcement de capacité et de confiance, appui organisationnel, afin de renforcer et d'encourager une participation plus active et l'inclusion dans la planification et la prise de décision des personnes qui, traditionnellement, ont moins de poids et de pouvoir	Le programme veillera dans ses activités d'information et de sensibilisation à toucher spécifiquement les jeunes femmes et à les encourager à s'engager dans la mise en place de leurs entreprises. Les kits de démarrage pour les entreprises en création ou de renforcement pour celles existante contribueront à l'allégement des taches de la jeune femme et aussi à la rationalisation de son temps

4.5. **Mesures de facilitation** – visant à renforcer les attitudes et l'engagement des parties prenantes et des partenaires à l'égard du ciblage de la pauvreté, de l'équité genre et de l'autonomisation des femmes. Elles incluent le dialogue politique, la sensibilisation et le renforcement des capacités	Le Programme engagera les différentes parties prenantes dans des concertations visant l'amélioration de l'environnement politique de développement de l'entreprenariat rural au Cameroun avec une attention particulière portée sur les mesures visant à lever les contraintes auxquelles font face les jeunes. Dans le cadre de l'appui à la mise en place du réseau des jeunes, des quotas seront adoptés pour la prise de responsabilités par les jeunes filles. A travers des échanges d'expériences et des témoignages des cas de réussites des femmes, les jeunes femmes seront encourages à s'engager dans le programmes. Des modules spécifiques de formation à l'entreprenariat des femmes sont prévus. Les communautés seront sensibilises pour permettre l'accès a la terre aux jeunes femmes
4.6. **Attention aux procédures** qui pourraient freiner la participation des groupes cibles visés (par exemple, une contribution excessive exigée des bénéficiaires; des procédures juridiques contraignantes, etc.)	La contribution des bénéficiaires a été mesurée et se limite à leur engagement de départ. Une évaluation de leur motivation, des atouts dont ils disposent sera fait au départ pour valider leur demande. La contribution à la réalisation du projet sera mesurée à l'envergure du projet et conforme à leur capacité
4.7. **Mesures opérationnelles -** modalités de gestion des projets/programmes appropriés, personnel, sélection des partenaires de mise en œuvre et de fournisseurs de services	Le projet dans ses pratiques de recrutement offrira des opportunités égales au recrutement des femmes et veillera à une représentation équilibrée en la matière
5. Suivi des résultats du ciblage. Le DCP précise-t-il que les résultats du ciblage feront l'objet d'un suivi-évaluation participatif, seront évalués lors d'une revue à mi-parcours? Le cadre de SE permet-il la collecte/analyse des données désagrégées par sexe et y a-t-il des indicateurs sexo- spécifiques permettant de suivre/évaluer les produits, les résultats et les impacts?	Oui – le cadre de suivi évaluation porte une attention particulière à la désagrégation des indicateurs et au suivi. L'étude de caractérisation des bassins prévue au démarrage permettra une meilleure analyse des indicateurs sexo spécifiques qui serviront de référence pour l'évaluation et le suivi de l'action du programme.

Annexe 3. Performance du pays et leçons apprises

CONTEXTE STRATEGIQUE ET ENGAGEMENT DU FIDA

Les principales orientations du programme Pays.

Le dernier cadre de partenariat entre le Gouvernement du Cameroun et le FIDA, qui précise les options stratégiques pour le Programme Pays, basé sur les résultats (RB-COSOP) a été élaboré en 2007 et devait couvrir la période 2007-2012. L'objectif général auquel devrait contribuer ce COSOP est de « donner aux ruraux pauvres, hommes et femmes, les moyens d'accroître leurs revenus et d'améliorer leur sécurité alimentaire ». Les objectifs spécifiques sont : (i) renforcer la capacité d'organisation et le pouvoir de négociation des ruraux pauvres et de leurs organisations et, (ii) accroître à long terme les perspectives d'activités rémunératrices agricoles et non agricoles pour les ruraux pauvres, notamment les femmes et les jeunes.

La revue à mi-parcours de ce COSOP a été réalisée en 2010 et avait mis en évidence des faiblesses liées à l'absence d'un système de suivi évaluation efficace du programme pays d'une part, et à l'inconsistance des systèmes de suivi évaluation internes des projets d'autre part. Cette revue avait également constaté que la performance globale du portefeuille «marginalement non satisfaisante» pour plusieurs raisons parmi lesquelles : (i) la clôture anticipée du Projet d'Appui au Développement Communautaire (PADC) décidée conjointement par le Gouvernement et le FIDA à cause la mauvaise performance financière et managériale ; (ii) la performance « marginalement satisfaisante » du Programme National de Développement des Racines et Tubercules (PNDRT) relativement à l'importance des coûts de fonctionnement, à la non réalisation des actions de renforcement des organisations paysannes (OP) dans les domaines de la transformation et la commercialisation des produits limitant ainsi l'impact du projet sur les revenus des productrices ; (iii) le retard important (18 mois) accusé pour l'entrée en vigueur du Projet d'Appui au développement de la Microfinance Rurale (PADMIR) ; et (iv) le retard accusé dans la signature de la convention de financement du Projet d'Appui au Développement des Filières Agricoles (PADFA).

In fine, cette revue avait conclu au fait que les objectifs stratégiques et les résultats attendus du programme pays restaient pertinents et étaient en cohérence avec les orientations nationales dans le secteur rural puisqu'ils mettent l'accent sur la compétitivité et l'amélioration des performances des filières agricoles comme indiqué dans le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE). Toutefois, la revue à mi-parcours avait recommandé : (i) le centrage de l'intervention du FIDA sur les organisations paysannes et le ciblage spécifique des femmes et des jeunes ; (ii) la mise en place d'équipes de projets compétentes en matière de gestion des projets et de gestion financière, le mise en place d'un dispositif de passation de marché unique pour le programme pays assurant la transparence, l'efficacité et la concurrence, (iii) la mise en place d'un système de suivi et de supervision des projets impliquant davantage le représentant de l'emprunteur (MINEPAT); (iii) la mise en place d'un cadre d'obligations mutuelles contraignantes entre les projets du portefeuille et le renforcement de la collaboration et des synergies avec les autres Partenaires techniques et financiers et (iv) le renforcement de la maitrise d'ouvrage nationale dans la formulation et l'administration des projets .

Le PNDRT ayant été clôturé en Mars 2013 et les deux projets actifs du portefeuille actuel (PADMIR et PADFA) étant en phase avec les orientations nationales, selon les directives du FIDA, la préparation d'un nouveau COSOP ne devra pas se faire pour le Cameroon puisqu'il n'y a qu'un seul projet en préparation dans le présent cycle de planification. Ainsi, le COSOP actuel sera simplement révisé dès que le document de formulation du nouveau projet sera disponible afin d'y intégrer les indicateurs spécifiques du programme de promotion de l'entreprenariat agropastoral des jeunes.

La situation du portefeuille actuel

Comme précisé plus haut après la clôture du PNDRT intervenue en mars 2013, le portefeuille actuel est constitué de deux opérations en cours à savoir le PADMIR et le PADFA.

Le Projet d'Appui au Développement de la Microfinance Rurale (PADMIR). Le PADMIR bénéficie d'un prêt initial du FIDA de USD 13,73 millions dont l'accord de financement a été signé le 11 mai 2009. Le gouvernement Camerounais a sollicité et obtenu en Septembre 2012, un financement additionnel d'USD 2,7 millions pour permettre le financement des besoins d'investissements à moyen

termes des producteurs agricoles, soit au total USD 16,43 millions. La durée du PADMIR est de 6 ans avec une date d'achèvement au 31 décembre 2016. Le PADMIR couvre les Régions du Centre, de l'Extrême Nord, de l'Ouest, du Nord et du Nord-Ouest, et a pour objectif général de contribuer à l'allègement de la pauvreté et d'augmenter les revenus et la sécurité alimentaire des groupes cibles à travers : (i) l'amélioration de l'environnement du secteur de la micro finance afin que les problématiques de financement rural soient mieux prises en compte et, (ii) la facilitation de l'accès des groupes cibles (populations rurales, en particulier les plus défavorisées, groupements de producteurs, Groupes d'Initiatives Communes et micro entreprises rurales) à des services financiers adaptés à leurs besoins. A ce stade de mise en œuvre, l'enjeu du PADMIR est de mettre en place et d'assurer le fonctionnement du fonds de financement des investissements à moyens termes des agriculteurs d'une part et, d'assurer un taux de pénétration des EMF accompagnés dans l'agriculture à travers la mise en place des produits financiers adaptés aux cibles du projet.

Le Projet d'appui au Développement des Filières Agricoles (PADFA). Le PADFA bénéficie d'un prêt FIDA de USD 19,2 millions dont l'accord a été signé le 22 avril 2010. La durée du PADFA est de 7 ans avec une date de clôture fixée au 30 juin 2018. Le PADFA couvre les régions de l'Ouest, du Nord-Ouest, du Nord et de l'Extrême-Nord. L'objectif principal du PADFA est de réduire la pauvreté en milieu rural et d'améliorer la sécurité alimentaire à travers le développement durable et la compétitivité des filières riz (bas-fonds, pluvial) et oignon. Les objectifs spécifiques du projet sont : (i) d'augmenter la production de riz et d'oignon et, (ii) d'améliorer la conservation, la transformation et la mise en marché des produits. Le principal enjeu actuel pour le PADFA est d'assurer les aménagements hydroagricoles effectifs des bassins rizicoles pour le riz et de mettre à la disposition des agriculteurs les semences et intrants de qualité pour assurer une production à la hauteur des objectifs du projet.

Suivi des performances des projets. La présence du FIDA au Cameroun a permis d'apporter des appuis significatif aux équipes de projet en matière de gestion financière et de mise en œuvre technique : formation des équipes de gestion des projets en passation des marchés et contrôle interne, mobilisation des experts internationaux pour apporter des appuis techniques spécifiques notamment en ce qui concerne le PADMIR dans le domaine de la microfinance, facilitation de la communication avec le siège du FIDA en matière de revue des documents financiers des projets pour améliorer leur capacité de décaissement. Le renforcement du suivi des projets par le FIDA et le gouvernement ont permis d'adresser les problèmes critiques en matière de gestion financière et de performance techniques des projets. Les changements observés ces derniers mois au niveau des personnels des projets (PADFA et PADMIR) montrent donc la volonté du FIDA et du Gouvernement à relever la qualité des résultats des projets à travers un suivi plus rigoureux de leur niveau d'exécution.

LES LECONS APPRISES DES PROJETS PASSES

Programme National de Développement des Racines et Tubercules (PNDRT). Le PNDRT a clôturé en mars 2013 après 8 ans d'intervention et un financement FIDA USD 13,12 million. Les objectifs spécifiques du PNDRT étaient de : (i) renforcer la structuration de la filière des R&T; (ii) améliorer l'accès des organisations de productrices-transformatrices aux circuits locaux, nationaux et sous-régionaux de commercialisation des produits de R&T; (iii) améliorer la réponse des transformatrices à la demande quantitative et qualitative des marchés; et (iv) contribuer à l'intensification durable de la production des R&T par l'utilisation de technologies adaptées aux besoins des agriculteurs. Les principales leçons qui se dégagent de l'intervention du PNDRT sont :

Partenariat projet - recherche agricole. Le développement des partenariats avec les Instituts de Recherche agronomique au Cameroun (IRAD et IITA) ont permis l'amélioration significative des performances des variétés de manioc, leur diffusion et leur adoption par les producteurs. À travers l'action de la recherche, les niveaux de production de manioc ont augmenté significativement en milieu paysan avec des rendements passant de 8-10 tonnes/ha à 25–30 tonnes/ha; Les variétés mises en place par la recherche à travers des conventions de résultats signées avec le PNDRT ont répondu aux problèmes et exigences des agriculteurs en termes de résistance aux maladies, de niveau de rendement, de goût à la cuisson, et de qualité de produits transformés. Il existe donc à ce niveau un potentiel important qui devra être capitalisé et renforcé par tout programme intervenant dans le développement des productions agricole. Le PADFA qui intervient actuellement dans les filières riz et oignon a déjà signé des conventions de partenariat avec les institutions de recherche pour la production des semences de base et le l'amélioration des itinéraires technique : l'IRAD en ce qui concerne le riz et l'AVRDC en ce qui concerne l'oignon. Ce type de partenariat

permet d'assurer la disponibilité des semences de qualité et de mettre à contribution la recherche agricole pour apporter des solutions pratiques aux problèmes que rencontrent les agriculteurs dans la conduite de leurs activités de production (performance des variétés, lutte contre les maladies et les ravageurs, techniques de production et de transformation etc.). Le PEA-JEUNES devra s'engager dans ces types de partenariats pour permettre aux jeunes entrepreneurs engagés dans la chaine production de capitaliser les acquis de la recherche et d'adopter des technologies appropriées.

Ciblage. Le ciblage dans le cadre du PNDRT était très ambitieux tant du point de vue du nombre d'espèces de Racines et Tubercules (R&T) que du nombre de villages et de ménages bénéficiaires. Le PNDRT a dû recentrer son intervention afin d'assurer une mise en œuvre plus efficace donnant des résultats plus significatifs. Aussi, il est nécessaire dans le cadre de ce nouveau programme de rester réaliste tant du point de vue du ciblage géographique, du ciblage thématique que du ciblage des bénéficiaires. Cela permet de mettre en adéquation les ressources financières, humaines et matérielles du programme par rapport au niveau de résultats susceptible d'être atteint. À cet effet, il est recommandé de concentrer les investissements sur un nombre réduit de bassins, éviter le saupoudrage et les interventions disparates.

Dispositif d'intervention et efficience dans la mise en œuvre. L'évaluation du PNDRT a montré que le fait que les antennes régionales aient exécuté par elles-mêmes les opérations d'accompagnement des bénéficiaires a considérablement augmenté le coût de mise en œuvre des opérations. Le ratio investissement/fonctionnement a été de 0,75 USD dépensés en investissements pour 1 USD en fonctionnement, alors que dans le budget prévisionnel de la pré-évaluation ce ratio devrait être de 3 pour 1. Sur la base de cette expérience, le programme de promotion de l'entreprenariat agropastoral des jeunes adoptera une structure légère de mise en œuvre et privilégiera le faire-faire de manière à réduire ses charges de fonctionnement et consacrer l'essentiel de ses ressources aux investissements pour soutenir les projets agropastoraux des jeunes.

Approche chaine de valeurs et métiers. Tout comme la majorité des projets de développement agricoles, les documents de conception précisent que l'approche chaine de valeurs est la base de l'intervention et l'action du projet est guidé par la demande /le marché. Dans la pratique, on note qu'en général, les interventions sont concentrées vers le développement des productions agricoles susceptible de résoudre le problème de sécurité alimentaire, les autres métiers dans la chaine des valeurs faisant l'objet de peu d'attention. Des appuis plus équilibrés permettant le développement des autres métiers tels que la transformation, le stockage, le transport, la commercialisation etc., permettent de construire durablement la dynamique filière. C'est cette approche qui a été retenue pour le projet d'entreprenariat agropastoral des jeunes qui accompagnera le développement des entreprises de manière intégrée dans les différentes chaînes de valeurs.

Suivi-évaluation. La mise en place du dispositif du système de suivi-évaluation des projets piloté par un personnel qualifié est capitale pour mesurer l'efficacité des interventions, suivre et rendre compte de leurs résultats de développement. Il est utile de noter que les études de références devraient être disponibles avant le démarrage des projets ou tout au moins dans les six premiers mois de leur mise en œuvre. L'absence d'un tel dispositif au niveau du PNDRT n'as pas permis de mesurer les effets et impact du projet au niveau des bénéficiaires. Le programme en cours capitalisera sur ces leçons et s'assurera que les éléments de base pour un fonctionnement optimal du système de suivi-évaluation soient en place dès le démarrage du projet (recrutement du personnel essentiel, préparation des documents de pilotage du projet et conduite des études de références sur la situation des indicateurs clés).

Stratégie de sortie et pérennisation des acquis des projets. Les interventions des projets devraient s'inscrire dans la durabilité de leurs acquis. Pour ce faire les capacités des bénéficiaires devraient être renforcées dès le démarrage pour leur permettre de prendre le relais de certaines fonctions de manière autonome et durable. Dans ce cadre, l'expérience du PNDRT montre que le faible niveau d'organisation et structuration des producteurs et l'absence d'une organisation interprofessionnelles des acteurs de la filière manioc n'a pas permis d'assurer la continuité des services rendues aux bénéficiaires à la fin du projet. Aussi, pour le programme entreprenariat des jeunes, il est nécessaire de s'assurer que l'organisation nationale des jeunes entrepreneurs agropastoraux se mette en place avant la fin de la troisième année et soit effectivement accompagné pour prendre en charge la gestion du dispositif d'appui conseil aux jeunes promoteurs à la fin du programme.

Leçons tirés des opérations en cours, en particulier le PADFA et le PADMIR. En plus des

aspects évoqués plus haut dans le cadre spécifique du PNDRT, nous pouvons relever les points suivants :

Appui au démarrage des projets et appropriation des documents de conception. Les retards accusés dans le démarrage effectifs des opérations de ces deux projets ont mis en évidence un manque d'appropriation des documents de projet conduisant à l'absence d'anticipation sur la préparation des activités de démarrage. Cette situation suggère de prévoir le recrutement du personnel technique des projets à un stade plus ou moins avancé de la formulation de manière à s'assurer qu'ils participent à la finalisation des documents et mettent en place le dispositif opération permettant le déploiement immédiat des opérations de projet dès la signature de l'accord de financement. À cet effet, il serait souhaitable de prévoir un financement rétroactif avant la seconde mission de formulation pour assurer : (i) l'accompagnement technique de l'équipe de projet au démarrage ; (ii) préparer et valider les documents techniques essentiels notamment, le manuel d'opération du projet, le manuel de procédure de gestion administrative, financière et comptable, le manuel de suivi-évaluation ; (iii) mener les études techniques de base à savoir l'étude SIGRY, les études de références complémentaires, (iv) préparer les dossiers techniques des appels d'offre pour les travaux initiaux de manière à les lancer dès la mise à disposition des financements et, (v) réaliser les appels à manifestation d'intérêt, la sélection des prestataires et l'évaluation de leur capacités.

***Recrutement des personnels hautement performants pour la mise en œuvre des projets*.** Les contreperformances enregistrés dans la mise en œuvre des projets en cours ou passés sont en grande partie liées aux compétences techniques et à l'expérience insuffisante de personnes retenues pour les conduire. Cette situation qui a conduit à des licenciements et à de nouveaux recrutements, est en contradiction avec le fait que le Cameroun dispose d'un vivier important de compétences dans divers domaines techniques demandés par les projets. Pour permettre un choix plus objectif et compétitif, le programme veillera à ce que le processus de recrutement de personnel soit plus compétitif, transparent et basé sur des critères rigoureux de technicité, d'aptitudes et d'habileté requises par le poste, garantissant le choix des ressources humaines les plus expertes en termes de formations et d'expériences. À cet effet, le recrutement pourrait être confié à un cabinet spécialisé, sous la supervision conjointe du maitre d'ouvrage et du Bureau pays du FIDA. Les résultats des différentes étapes de la procédure seront soumis à l'avis de non objection du FIDA.

Communication sur les résultats et activités des projets, capitalisation et gestion des savoirs. La communication sur les activités et les résultats des projets, la capitalisation des acquis et le partage des bonnes pratiques demeurent des points faibles du programme Pays au Cameroun. Les expériences des projets en cours montrent qu'il est difficile pour les responsables de suivi-évaluation d'assurer à la fois leurs fonction technique et de mettre en place et piloter la stratégie de communication des projets. Les tentatives des projets visant à développer des partenariats avec les Cellules de communication de leur Ministère de tutelle n'ont pas donné de résultats satisfaisants, la communication se réduisant simplement à la couverture médiatique de quelques évènements alors qu'elle devrait s'inscrire dans la dynamique globale des projets permettant de donner de la visibilité aux actions engagées. Dans d'autres cas, le recours à des prestataires de communication intervenant de manière ponctuelle ne permet pas d'assurer la continuité et la capitalisation de l'ensemble des connaissances produites par les projets. La tendance générale consiste finalement à reléguer les actions de communication au second plan. Dans le cadre du nouveau programme, il est envisagé de créer un poste de « spécialiste de gestion des connaissance et communication » pour cette fonction. Ce spécialiste sera au service de l'ensemble des projets du portefeuille du FIDA au Cameroun et sera également financé par tous les projets.

Partenariat et synergies entre projets. L'effectivité des partenariats entre les projets n'est pas toujours effective, les projets travaillant généralement en vase clos. L'expérience du PADFA et du PADMIR montre que les synergies ne peuvent être développées sur le terrain que lorsque les projets s'accordent lors de la préparation de leur PTBA en inscrivant formellement les actions à mener conjointement

Annexe 4. Description du Programme et des composantes

A. OBJECTIFS

Le programme vise à soutenir le développement d'entreprises rentables gérées par les jeunes hommes et femmes, dans les filières agro pastorales porteuses, pour contribuer au développement d'une agriculture performante, lutter contre la pauvreté rurale et améliorer la sécurité alimentaire.

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

Les objectifs seront réalisés à travers 3 composantes opérationnelles et une composante de gestion/coordination du programme.

B. STRATEGIE ET SCHEMA D'INTERVENTION

Principes généraux. Le programme sera mis en œuvre pendant six (06) ans, dans les 4 régions du Centre, Sud, Littoral et Nord-ouest. Les principes généraux suivants seront observés :

- *Phasage*. Le PEA-Jeunes sera mis en œuvre de manière phrasée en tenant compte : (i) la mise en place du dispositif d'incubation et des différents prestataires partenaires (ii) les synergies possible avec les interventions programmées d'autres projets et programmes ; (iii) les flux d'entrée et de sortie visés par le programme en fonction de la longueur et de la complexité des parcours.
- *Flexibilité dans l'exécution*. Cette flexibilité devra permettre des révisions régulières des plans de travail et budget annuels en fonction des réalités locales, du contexte spécifique du projet et de l'évolution des besoins.
- *Externalisation des activités.* A l'image des projets en cours, le programme s'appuiera fortement sur des prestataires de services dont il renforcera les capacités, et notamment les centres de formation, les ONG, les entreprises privées, les services publics, les organisations fédératives de producteurs, les consultants.
- *Partenariat local***.** Le partenariat avec les institutions locales (services déconcentrés, collectivités locales, prestataires) sera privilégié au niveau des bassins de production et des régions. La synergie et la complémentarité d'une part avec les interventions du FIDA en cours, et d'autre part avec les autres partenaires techniques et financiers (Banque Mondiale, AFD, BIT, PNUD et ONUDI) seront recherchées.
- *Prise en compte de la dimension genre.* La définition et l'orientation des appuis veilleront à l'autonomisation de la jeune femme. Le programme mettra en place des critères précis d'éligibilité des bénéficiaires et veillera à la prise en compte plus spécifique des jeunes femmes, et des catégories des jeunes plus vulnérables (jeunes non scolarisés, minorités).

Principes d'intervention spécifiques. Les appuis des jeunes suivront les principes suivants :

- *Prise en compte de la diversité des projets et des situations des jeunes femmes et des jeunes hommes.* Les modalités d'intervention sont définies selon les projets économiques des demandeurs et s'organisent en deux principaux parcours de création d'une entreprise ou de développement d'une entreprise existante. Pour chacun des parcours, des appuis modulés et différentiés permettent d'adapter les réponses aux besoins en fonction des conditions de vie et des contraintes, notamment celles que rencontrent les jeunes femmes. Le Projet cible des activités économiques qui sont accessibles aux jeunes hommes et aux jeunes femmes, appuie aussi bien leurs initiatives collectives qu'individuelles, met en place des actions de formation et d'appui conseil de proximité et dans des modalités qui tiennent compte de leurs contraintes économiques et familiales.
- *Concentration des actions dans des filières porteuses et des zones à fort potentiel de développement économique*, pour éviter la dispersion et garantir un niveau optimum d'impact. Les jeunes sont maîtres de leurs projet et sont soutenus dans ce sens mais l'information et l'organisation des appuis leur permettent de les concrétiser dans les créneaux porteurs et dans des

contextes favorables. Le ciblage du programme retient des filières dans des bassins d'intervention et pour chaque chaîne de valeur, des créneaux les plus porteurs sont identifiés. Des études diagnostics au démarrage du programme viseront à affiner ces diagnostics par le croisement des potentialités des bassins avec les créneaux porteurs par filière.

- *Réponse à une demande éligible et pertinente*. Il s'agit d'encourager le passage d'une logique d'intervention largement basée sur la fourniture de services à une logique de réponse par des prestataires privés de proximité aux demandes des jeunes. Le programme intervient comme facilitateurs de l'accès à ces services. Les jeunes sont appuyés dans la formulation d'une demande éligible au dispositif d'appui et pertinente au regard des possibilités de marché.
- *Principe du "faire faire »*. Cela consiste à privilégier la contractualisation avec des prestataires publics et privés pour la fourniture de services (information, formation, conseil, accompagnement), assortie d'une professionnalisation de leurs interventions pour une gestion axée sur les résultats. Les capacités d'intervention des prestataires seront renforcées et tous les contrats de prestation de services seront assortis d'obligations de résultats évalués annuellement. Cette approche valorise les ressources existantes, tant en matière de formation-insertion qu'en appui à l'entrepreneuriat et soutient la construction d'un offre de services qualifiés et pérennes pour les besoins du monde rural.
- *Approche par incubation*. Cette approche est fondée sur (i) l'idée qu'un promoteur ou porteur d'initiative ne peut se développer que s'il reçoit des appuis diversifiés et un accompagnement de proximité le long de son cheminement jusqu'à son installation ou la consolidation de son entreprise (ii) et que les interactions entre promoteurs sont favorables à chaque dynamique entrepreneuriale.

Démarche. Le programme utilisera comme précédemment mentionné, une *approche par incubation*, pour lever les contraintes, faciliter l'accès des jeunes aux différents services, et soutenir le développement des entreprises dans les différentes chaînes de valeurs.

Selon la loi 2010 de promotion des PME au Cameroun, les *structures d'incubation des PME* sont des structures publiques ou privées qui assurent l'accueil, la formation et l'accompagnement des entreprises créées depuis moins de cinq (5) ans. Elles visent à (i) soutenir les créateurs des PME, (ii) identifier le potentiel entrepreneurial des PME et valoriser les talents de leurs promoteurs ;(iii) assister les PME pour l'établissement de réseaux de contacts utiles (iv) informer les PME sur les opportunités d'affaires et les institutions d'encadrement des affaires; (v) faire vivre aux promoteurs de PME des expériences concrètes liées au monde des affaires.

L'incubation ira de l'idée de projet (porteur d'initiative) ou de l'expression d'un besoin de renforcement de capacités (entrepreneur) à la préparation d'un projet d'entreprise et sa mise en œuvre. La mise en relation avec les services financiers s'effectue au cours de l'incubation du projet. L'accompagnement de la mise en œuvre des nouveaux savoirs et technologies sera dégressif. Les entreprises en développement accèdent à des services spécialisés et de proximité.

L'approche d'incubation préconisée par le PEA-Jeunes observera les principes spécifiques suivants:

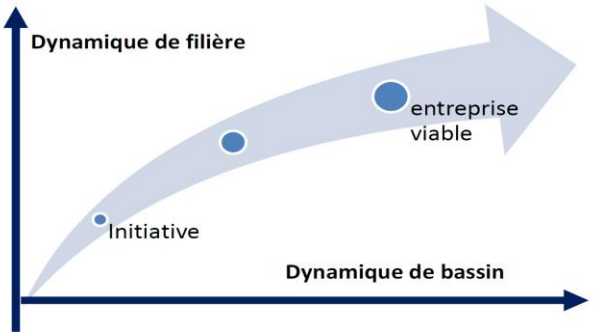
- *Articulation de l'ensemble des appuis*, techniques, organisationnels, financiers et non financiers ;
- *Fort ancrage territorial local du dispositif d'incubation*, gage de la durabilité des installations des jeunes et de la durabilité du dispositif lui-même. Ainsi, l'échelle de base est le bassin au sein duquel l'incubateur regroupe l'ensemble des prestataires de services les plus adaptés à l'accompagnement du jeune. Les expertises et compétences locales seront valorisées et la mise en œuvre sera sous-traitée prioritairement à des prestataires de services spécialisés de la place. Chaque activité se fera le plus proche possible du lieu d'activité du jeune entrepreneur. Au cas où le service ne peut pas être rendu de manière satisfaisante à un niveau (par exemple le bassin), il sera rendu au niveau supérieur le plus proche, c'est-à-dire la région ;
- *Le jeune entrepreneur est porteur et maître de son projet*, il en assume la responsabilité ; le dispositif assure une fonction « d'accompagnement » du projet du jeune, avec flexibilité **;**
- *Individualisation*: chaque jeune et chaque projet étant unique, le dispositif propose d'offrir des services les plus personnalisés possibles.

C. DYNAMIQUES

L'appui aux initiatives des jeunes met en relations trois dynamiques :

- **La dynamique entrepreneuriale :** Les initiatives économiques des jeunes deviennent des entreprises viables ou participent au développement des entreprises existantes. Les porteurs d'initiative économique deviennent des entrepreneurs;
- **La dynamique de filière** : cette entreprise se développe dans une filière agropastorale porteuse dans la production, son amont ou son aval ou dans une activité connexe. Elle entretient des effets d'entrainement avec les autres mailons de la chaine de valeur ;
- **La dynamique de bassin :** l'implantation dans un bassin de production pour ses effets structurants sur chaque projet d'entreprise et pour la dynamique de filière.

Figure 2 : Dynamique d'entreprise, de filières et de bassins



1. *Dynamique entrepreneuriale.*

L'enjeu sur les créneaux identifiés est de permettre l'émergence de très petites ou petites entreprises à forte valeur ajoutée et évolutives.

Pour toutes les filières porteuses, les problèmes de qualité des produits, des intrants ainsi que la maîtrise de nombreuses techniques pour rendre les producteurs moins vulnérables (alimentation et maîtrise des maladies, normes sanitaires..) sont soulignés. Il s'agit d'un gap à franchir pour moderniser les unités de production et gagner en valeur ajoutée de façon durable dans toutes les très petites et petites entreprises.

L'appui visera donc (i) le soutien aux jeunes déjà engagés dans une activité et confrontés à des contraintes techniques ou financières pour qu'ils puissent développer leur entreprise et (ii) l'installation de jeunes promoteurs qui dès le démarrage s'engageront avec des référentiels technico économiques performants.

Pour jeunes ayant encore peu d'expérience, l'installation constitue un temps de renforcement des compétences dans le métier et sur les fonctions de chef d'entreprises. L'approche sera donc progressive afin de faciliter cette appropriation. Des créneaux à plus forte intensité capitalistique sont accessibles à ceux qui ont accès aux facteurs de production, notamment au foncier, qui constitué une épargne ou encore qui peuvent bénéficier d'un appui de leurs aînés. Ils pourront concerner des projets de création d'une entreprise ou de développement d'une entreprise existante.

Des budgets d'entreprises ont été établis au cours de cette mission par l'expert en analyse économique et financière, en relation avec l'approche des potentiels pour les jeunes, afin de préciser les points d'entrée et l'évolution de ces entreprises. Ces analyses confortent la stratégie d'appui à l'installation des jeunes dans de très petites entreprises. [37] « La taille minimum d'une exploitation devra

[37] Les données collectées et analysées concernent les activités suivantes : i) Production ananas conventionnel, ii) Production banane plantain, iii) Multiplication semences maïs , iv) Production maïs contre saison, v) Production maïs hybride, vi) égrenage et Mouture Maïs (céréales), vii) Provende animale, viii) Embouche porcine, ix) Embouche ovin, x) Production poulet villageois amélioré (élevage poulet de case ou poulet traditionnel, (xi) Engraissement poulet villageois amélioré, (xii) Poule pondeuse, (xiii) Poulet de chair, (xiv) Labour, (i) Transport rural de proximité , (xvi) Commerce d'intrants agricoles ; (xvii) production, réparation matériels agricoles.

permettre de générer un revenu (marge nette) supérieure d'au moins 30% du seuil de rentabilité. Elle correspond par exemple, à une superficie exploitée d'1 ha pour la production d'ananas, de 2 ha pour la production de banane plantain, de semences de maïs et de maïs hybride commerciale, 100 tonnes pour une unité de mouture de céréales etc. »

Les appuis aux différents maillons des filières agropastorales ont principalement concerné jusqu'ici les initiatives collectives, portés par des groupements. Ces organisations permettent de mobiliser des ressources, notamment foncières, plus importantes qu'un promoteur isolé et sont a priori favorable à une dynamique entrepreneuriale. De plus, la caution solidaire entre les membres sécurise l'accès au financement. Cependant, le bilan des expériences dans différents pays souligne que les membres doivent pouvoir tirer un profit individuel de leurs activités pour un véritable développement de l'outil de production. Le regroupement à caractère social (groupe d'entraide ou familial) ou d'opportunité vis-à-vis des appuis de différents programmes permet souvent de déclencher le lancement d'une initiative mais cette stratégie peut être menacée par les divergences d'intérêts entre les membres une fois un rythme de croisière atteint.

Une approche progressive, offrant l'opportunité de s'affranchir de la contrainte collective est en conséquence recommandée pour soutenir les initiatives entrepreneuriales. La création individuelle peut constituer une première étape d'apprentissage de l'autonomie avant l'engagement dans une organisation. Elle peut être également la voie d'une promotion individuelle de développement d'une entreprise après une première étape dans un cadre collectif. Le regroupement d'entrepreneurs confirmés dans le cadre d'un partenariat stratégique entre associés peut soutenir les initiatives individuelles.

Le caractère individuel ou collectif de l'entreprise n'est pas en soi un indicateur du potentiel de l'entreprise. Celui-ci doit être étudié au regard des motivations du regroupement, des intérêts stratégiques des membres et de leur régulation ainsi et des modalités de répartition du capital et des revenus de l'entreprise.

2. Dynamiques de bassins et de filières

Les diagnostics de filières soulignent que les efforts en matière de développement rural ont porté principalement sur les maillons de la production agricole et animale ainsi que sur la contrainte majeure de l'approvisionnement en intrants de qualité. Une politique volontariste dans ce sens a été mise en place. C'est le cas dans la quasi-totalité des filières retenues pour ce programme. La dynamique de filières suppose autant de renforcer chaque maillon que les relations entre eux. Le gouvernement adopte actuellement une stratégie complémentaire de bassins de production dans la politique de soutien à la sécurité alimentaire et à la compétitivité des filières agropastorales. Cette stratégie de bassins renforce ainsi la stratégie de filières.

Un bassin est sur le plan territorial une zone homogène de taille gérable pour maximiser les effets d'entrainement (rayon de 50 kms maximum) où existent les meilleures potentialités de développement des productions pastorales ciblées et des métiers connexes permettant la construction d'une filière structurée garantissant un partage plus équitable de la valeur ajoutée entre les opérateurs des différents segments et assurant ainsi la durabilité des investissements. Dans un bassin, les effets d'entrainement sont recherchés entre les entreprises qui entretiennent des relations fonctionnelles dans leurs activités de production, de transformation et de commercialisation des produits. Ces effets d'entrainement sont recherchés dans une aire géographique donnée pour un plus grand impact local : chaque entreprise pour son propre développement s'appuie sur les ressources de son territoire et contribue également au développement du tissu économique.

Les programmes nationaux d'appui aux filières prennent actuellement ce virage stratégique. Les programmes ne sont encore finalisés mais une stratégie proposée actuellement au MINEPIA pour l'intensification de l'aviculture familiale illustre cette option. Le gouvernement appuie également, depuis 2013, l'émergence d'agropoles par le Programme Économique d'Aménagement du Territoire pour la Promotion des Entreprises de Moyenne et Grande importance dans le secteur rural au Cameroun (Programme AGROPOLE du Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du territoire (MINEPAT*).*

Dans tous les bassins, la question de la disponibilité en infrastructures est mise en relation avec cette dynamique de filières. Les programmes d'infrastructures rurales viennent ainsi renforcer la stratégie de développement de sécurité alimentaire et de compétitivité.

Cette stratégie d'intervention territorialisée par bassin est retenue dans ce programme. Il concentre ainsi ses interventions dans 14 bassins situés dans les quatre régions du Centre, du sud, du Littoral et du Centre Ouest. Ces bassins ont été choisis selon les critères présentés dans l'encadré ci-dessous.

En plus de l'importance numérique des jeunes, le choix des bassins d'intervention du programme est basé à la fois sur :
(a) leurs potentialités agro-climatiques idéales pour le développement des productions agropastorales ciblées ;
(b) la dynamique des exploitations agropastorales existantes et leur potentiel d'expansion ;
(c) les opportunités commerciales (réseau routier et proximité des marchés potentiels) et
de développement des métiers connexes le long des chaines de valeur identifiées ;
(d) les possibilités d'intégration des activités agricoles et d'élevage ;
(e) l'existence des structures d'encadrement, de suivi et de formation aux métiers agropastoraux ; (f) l'existence d'infrastructures rurales de base ou des interventions projetées pour leur développement offrant un cadre de vie favorable pour les jeunes et,
(g) les possibilités de développer des synergies et complémentarité des interventions du PADMIR permettant de donner un maximum d'impact.

L'impact attendu de la stratégie d'intervention par bassins se situe dans la relation que vont pouvoir établir (ou renforcer) les jeunes entrepreneurs avec l'ensemble des opérateurs du secteur privé. Des relations contractuelles en amont, en aval de leurs activités, sur les activités connexes mais également avec l'ensemble des services du territoire apportent à une entreprise de meilleures conditions de rentabilité et une plus grande sécurisation de ses transactions. La dynamique d'ensemble de ces interactions joue un rôle structurant sur le territoire et renforce l'impact des investissements.

Les relations contractuelles sont encore très peu développées pour ce qui concerne les activités agropastorales, principalement en raison du faible niveau de confiance entre les opérateurs. L'atomisation des entreprises et services, dont le fonctionnement et les relations sont encore principalement régies par des règles informelles s'ajoutent aux caractéristiques des entreprises de ces filières, fortement soumises aux aléas de la production agricole et animale : les petits producteurs ne parviennent pas encore à fournir suffisamment en qualité, en qualité et en régularité pour les opérateurs du marché ; les problèmes de collecte et de stockage, les faiblesses des infrastructures rurales pèsent également sur les maillons aval. Aucun maillon des chaînes de valeur n'est encore véritablement stabilisé. Par ailleurs, les opérateurs sont encore faiblement organisés et la dispersion n'est pas favorable à la relation de confiance. Les jeunes entrepreneurs qui n'ont pas encore gagné leur crédibilité sont particulièrement fragilisés dans ce contexte. Par exemple, le niveau d'organisation et de structuration des jeunes femmes actives dans l'aviculture familiale est faible : moins de 10% d'entre elles dans une organisation de producteurs. [38]

Les relations entre les opérateurs des différents maillons s'opèrent encore principalement par des réseaux de proximité et d'interconnaissance. Les relations contractuelles, quand elles s'établissent, le sont plus souvent par opportunité, quand deux opérateurs ont nécessité respective à agir de concert. Ce sera le cas, par exemple quand dans doit être garanti un approvisionnement en produits, dans un contexte de pénurie par un opérateur de marché qui a besoin de sécurisation pour satisfaire la demande qui lui est adressée. Ces accords sont conjoncturels. Ils peuvent être l'occasion d'entamer une relation de confiance mais elle n'est pas stabilisée.

Une politique volontariste a été nécessaire pour renforcer certains maillons qui constituaient de véritables freins dans les chaînes de valeur, notamment celui de la production et de l'accès aux intrants. Cette politique volontariste qui conduit à subventionner les opérateurs économiques n'est pas favorable à la mise en place de relations d'affaires. En conséquence, dans le contexte actuel, il est difficile d'envisager des relations contractuelles entre producteurs et les maillons amont de la semence améliorée. L'agro-industrie cherche à établir des relations contractuelles entre les maillons mais l'atomisation des producteurs et leur faible organisation n'y sont pas favorables. C'est en général, un opérateur de la collecte qui va assurer l'interface entre les petits producteurs et les maillons aval, ou encore un distributeur pour les maillons amont.

De plus, la politique volontariste de subventionnement facilite l'entrée sur le maillon soutenu d'opérateurs économiques attirés par les opportunités offertes. Leur implication dans la chaine de valeur est alors directement liée à cette intervention publique et cessera avec elle : elle ne contribue

[38] Ces présentations et analyses s'appuient sur l'expertise des cadres du MINADER et du MINEPIA avec lesquels il y a eu des échanges approfondis lors de cette mission de formulation.

pas à instaurer des relations de confiance dans la durée, ni à consolider les maillons des chaînes de valeur.

La stratégie d'intervention de ce Programme, par l'approche bassin vise à améliorer les relations de confiance entre les opérateurs. L'appui à un ensemble de jeunes engagés dans des activités sur la même chaîne de valeur va contribuer à une masse critique d'opérations qui favorable à la sécurisation des relations au sein de la filière et dans ses activités connexes. L'approche par incubation favorise en outre les interactions, le renforcement des connaissances entre eux et le réseautage sur le territoire. Les activités de la composante 3, avec le soutien aux réseaux de jeunes entrepreneurs vont également faciliter les relations entre les acteurs économiques de la filière et du territoire. Cette dynamique sera construite progressivement sur les territoires.

Les programmes filières et les agropoles pourront éventuellement renforcer également les opportunités de relations contractuelles pour les jeunes entrepreneurs soutenus, s'ils se mettent en place dans les bassins d'intervention du Programme, pour les filières retenues et dans une temporalité compatible avec ses activités. Ces agropoles vont drainer des entreprises déjà en activité, voire regroupées. Les jeunes soutenus par ce Programme seront, une fois leurs activités consolidées, des partenaires potentiels de ces Agropoles. Un accord contractuel pourra éventuellement soutenir un développement d'entreprise, par exemple, pour l'agropole Ananas, organisé autour d'une agro-industrie de transformation, pour les producteurs du bassin d'Awaé.

D.CHEMINEMENT DU JEUNE A TRAVERS LE PROGRAMME.

Une fois sélectionné, le jeune porteur d'initiative économique sera engagé dans un processus d'incubation qui consistera à lui fournir sur un parcours d'accompagnement personnalisé qui tiendra compte de la catégorie du jeune et son type de projet. L'incubation comprendra un accompagnement technique, financier, social et commercial, pour la maturation de son idée, la création et / ou le développement de son entreprise et pourra durer jusqu'à 6 mois étalés sur une période maximum de 3 ans.Selon les besoins du projet, l'accompagnement combinera des modalités d'appuis « intra-muros» - au sein d'une structure ou plusieurs structure d'incubation -, et « extra-muros » - chez des référents ou au sein de l'entreprise même du jeune - et tiendra compte du *couple "jeune/projet"* dans son contexte en considérant comme un ensemble : les atouts/contraintes du milieu (bassin, économique, social) dans lequel sera créée l'entreprise, les compétences professionnelles du jeune, les moyens financiers disponibles, les atouts et contraintes de la filière et du marché, le contexte socio-économique.Le processus d'accompagnement du PEA-Jeune se fera en deux temps : la période pré-incubation divisée en deux phases, l'éligibilité et l'orientation, et la période d'incubation à proprement parler, divisée en trois phases la maturation de l'idée de projet, la création de l'entreprise, et la consolidation de l'entreprise.

1. **Période de Pré-Incubation :**

- **Phase 1 – Eligibilité.** Il s'agit du parachèvement du ciblage, avec l'identification de jeunes porteurs de projets, aptes à devenir des entrepreneurs agro pastoraux ou à développer leur entreprise existante. Cette phase est réalisée par un comité local qui statue sur la décision de faire entrer le jeune dans le dispositif d'incubation. La décision est prise sur la base d'une idée de projet et aussi sur la base d'entretiens semi directifs de chaque jeune.

- **Phase 2 – Orientation.** Cette phase consistera à effectuer le bilan des compétences et à proposer à chaque Porteur de Projet (PP), un parcours personnalisé de formation / incubation. Le bilan de compétence permettra de : i) identifier les compétences au moment de sa sélection ; ii) identifier les compétences requises pour la création et la mise en œuvre de l'entreprise; iii) identifier les situations de travail permettant d'acquérir les compétences requises; iv) planifier une progression pédagogique pour permettre l'acquisition des capacités manquantes ou à conforter ; v) contractualiser un parcours individualisé avec l'incubateur qui sera un centre de formation ou une entreprise privée. Ces deux phases donnent lieu à un produit : l'idée de projet.

2. **Période d'Incubation à proprement parler :**

- **Phase 3 – Maturation de l'idée de projet.** Les demandes issues de la Phase d'Orientation sont acheminées dans un des deux parcours à l'issue d'un diagnostic de départ. Ce diagnostic permet également d'informer et d'aiguiller des jeunes qui ont un besoin préalable de

renforcement de leurs compétences de base (formation à un métier et/ou autre besoins prioritaires, par exemple en alphabétisation fonctionnelle) vers une structure de formation adaptée. Ils pourront présenter de nouveau une demande d'appui du Programme ultérieurement. Tout en suivant leurs parcours de formation individualisés les jeunes sont accompagnés par itération successive au cours de cette phase, à l'élaboration d'un projet finalisé avec un plan d'affaire bancable qui présentera au terme de la phase, à un au comité de validation et d'autorisation pour financement. Cette phase marque la fin du séjour du jeune dans l'incubateur. Cette phase donne lieu à 3 produits successifs l'initiative économique, le projet d'entreprise avec son plan d'affaire

- **Phase 4 – Création de l'entreprise.** Cette phase consacre la mobilisation du financement par le jeune, conformément au plan d'affaire validé pendant la phase précédente, et la mise en place physique de l'entreprise à travers la réalisation des investissements prévus. A travers cette phase, le projet d'entreprise est concrétisé à travers le financement du plan d'affaire financé et donne naissance à une entreprise embryonnaire.

- **Phase 5 – Consolidation/Développement de l'entreprise**. Les entreprises déjà existantes, n'ayant pas nécessairement bénéficié d'appuis antérieurs du PEA-Jeunes reçoivent des appuis spécifiques pour surmonter des contraintes rencontrées durant la mise en œuvre. L'entreprise du jeune est consolidée au cours de cette phase à travers des activités diverses d'appui conseil. Cette consolidation est d'une durée et d'une intensité variable en fonction des risques encourus, du type et de la durée de l'activité principale de l'entreprise, de l'importance des immobilisations et de la rapidité du retour sur investissements. Durant cette phase, l'entreprise embryonnaire évolue et devient une entreprise émergente, et l'entreprise émergente est développée.

Durant la période d'incubation (Phase 3, 4, 5), le schéma d'intervention organise les appuis à partir de l'orientation vers les deux parcours Créateur et Développeurs décrits dans la sous-composante 1.2.

Tableau 1 : Nombre de jeunes encadrés par le programme

	Parcours Créateur (Parcours 1)	Parcours Développeur (Parcours 2)	Total
Phase I et II	**6 510** C1 70% : 4557 C2 30% : 1953	**490**	**7 000**
Phase III et IV	**4 687** C1 70% : 3280 C2 30% : 1407	**353**	**5 040**

E. DESCRIPTION DES COMPOSANTES

Composante A. Développement d'entreprises agropastorales viables

(29,4 Millions USD, 46%)

Cette composante vise à soutenir le développement d'initiatives économiques locales de jeunes, dans le secteur agro pastoral, à travers l'amélioration de l'offre de services non financiers donnés par des prestataires de proximité ou *structures d'incubation*.

Pour réaliser cet objectif, le programme mènera les actions suivantes: (i) information et sensibilisation des bénéficiaires et prestataires et facilitation à l'émergence d'idées de projets d'entreprises; (ii) appui à la création et au développement de petites et moyennes entreprises agro-pastorales des jeunes ; (ii) contribution à l'émergence de structures d'incubation.

Il faut noter que dans le contexte du PEA-Jeunes, le terme « petites et moyennes entreprises agro-pastorales (PMEA)» regroupe aussi bien les entreprises engagées dans les maillons de la production que les métiers en amont et en aval de la production ainsi que les activités connexes.

Sous composante A.1. Facilitation à l'émergence d'idées de projets d'entreprises

1. **Amélioration de la connaissance des bassins et activités à encourager dans les filières porteuses soutenues par le Programme**.

Pour s'assurer que les idées de projets d'entreprises encouragées répondent au plus près aux besoins des bassins d'intervention, des études de caractérisation des bassins et des filières devront être menées dès le démarrage du programme, et ce antérieurement à la campagne d'info-sensibilisation qu'elles informeront. Ces études seront actualisées – si nécessaire - tous les deux ans jusqu'à la quatrième année de mise en œuvre du PEA-Jeunes.

Les études de caractérisation des bassins de production viseront à affiner les diagnostics des bassins par le croisement des potentialités des bassins avec les créneaux porteurs par filière. Les études détaillées des filières intègrera les éléments connus des filières au plan national (disponibles à travers les Programme-Filières du MINADER et MINEPIA), et abordera, de manière détaillée et plus spécifique, les demandes réelles pour les différents produits et leur compétitivité, les comptes d'exploitation et la valeur ajoutée par maillon pour chaque chaîne de valeur identifiée ainsi que les métiers connexes.

Ces études préalables – qui seront actualisées en années 2 et 4 - permettront de dégager de façon précise les potentialités du milieu agro écologique et la typologie des entreprises. Pour rendre les campagnes d'information et sensibilisation plus efficaces, les résultats des études alimenteront les supports d'information-sensibilisation qui seront préparées pour les sessions d'information. De manière plus globale, les résultats des études alimenteront les outils de communication du Programme (composante 4).

2. **Info-sensibilisation.**

Des campagnes d'information et de sensibilisation seront menées à l'endroit des populations cibles dans les bassins concernés des quatre régions de la Zone d'Intervention du Projet. Ces campagnes viseront à donner à toutes les parties prenantes l'information sur les créneaux porteurs pour dans les filières agropastorales, le mode d'intervention du PEA-Jeunes, et de permettre au public cible de connaître les actions qui seront menées à leur endroit et les modalités pour accéder aux appuis du Programme.

Pour s'assurer de toucher les jeunes et les femmes entrepreneurs ou potentiellement porteurs d'initiatives économiques, ces campagnes seront menées en collaboration avec les réseaux et structures travaillant de près ou ayant une connaissance plus intime du public cible visé (Centres multifonctionnels de promotion des jeunes (CMPJ), Centre de promotion de la femme (CPF), écoles de formation agricole (EFA), Faculté d'Agronomique et des Sciences Agricoles (FASA), Ecole de Médecine et des Sciences Vétérinaires, Centres multifonctionnels de promotion des jeunes (CMPJ), les Centres Nationaux de Formation Zootechniques Vétérinaires et Halieutiques (CNFZVH), associations des jeunes, chambres d'agriculture, églises, mosquées, associations de d'artisans, etc…).

Elles comprendront des séances d'information dans les bassins et des ateliers d'information. Pour des raisons pratiques, le programme pourra s'appuyer sur une ou plusieurs ONG œuvrant dans les régions de la ZIP pour mener ces campagnes. Ces mêmes ONG seront mandatées pour faciliter l'émergence des idées de projet décrites plus bas. La presse locale pourra être mobilisée mais avec un message très ciblé pour éviter que le Programme ne soit submergé de demandes qu'il ne pourra satisfaire.

3. **Emergence des idées de projet, identification et orientation des porteurs d'idées d'entreprise (période pré-incubation).**

Lors des séances d'information et sensibilisation, le Programme invitera les jeunes à soumettre des idées de projet, soit directement au lieu de la séance ou au niveau de l'URAC ou de l'ONG qui sera en charge d'organiser les campagnes. Il faut noter que les projets collectifs seront éligibles mais les initiatives individuelles seront privilégiées.

Les conseillers d'entreprises de l'URAC procèderont dans un premier temps à la compilation et à l'analyse primaire de l'éligibilité des dossiers (essentiellement pour voir s'ils correspondent aux domaines couverts par le programme et si le porteur de projet rentre dans les catégories visées par le programme).

Les dossiers seront ensuite transmis aux ONG qui étaient chargée de l'info-sensibilisation afin qu'elles procèdent à l'identification plus détaillée des candidats, un premier diagnostic de leur idée et enfin l'orientation des dossiers vers le dispositif d'incubation.

L'ONG déploiera des facilitateurs qui aideront les soumissionnaires à mieux cerner leur idée de projet et à la présenter dans une fiche-type suivant un guide d'éligibilité développé par le programme à cet effet.

L'orientation aura pour finalité d'aider le jeune à confirmer son choix ou de lui donner l'opportunité de s'orienter vers une nouvelle idée de projet avant de soumettre son dossier au comité de validation et d'entrer dans l'incubation. Ce diagnostic de départ permet également d'informer et d'aiguiller des jeunes qui ont un besoin préalable de renforcement de leurs compétences de base (formation à un métier et/ou autre besoins prioritaires, par exemple en alphabétisation fonctionnelle) vers une structure de formation adaptée. Ils pourront présenter de nouveau une demande d'appui du Programme ultérieurement.

Tout en rendant le promoteur acteur de sa propre démarche entrepreneuriale, l'orientation consistera à accompagner le jeune sur le questionnement « ce que je sais faire dans mon futur métier » et « ce que je dois savoir-faire pour réaliser mon projet d'installation et de création de mon entreprise ».

Elle permettra dès lors de réaliser le bilan des compétences du jeune porteur de projet, et de lui proposer un parcours individualisé de formation.

La démarche d'orientation proposée pour le PEA-Jeunes s'inspire des démarches du PCDA du Mali et du PROMER du Sénégal. La facilitation pourra durer jusqu'à sept jours (ou 14 jours) par candidat. Durant cette phase, le facilitateur procédera à un diagnostic des compétences du jeune qui fera ressortir - entre autres - son identification, son profil, l'identification des compétences du porteur, son itinéraire socio-professionnel jusque-là, sa motivation, ses expériences antérieures par rapport à l'activité qu'il se propose, les ressources auxquelles il a déjà accès (ressources foncières, appuis de la famille, appuis d'autres programmes, etc..).

Le jeune sera encouragé à collecter des données supplémentaires pour son projet et a les consigner dans la fiche de projet qui sera soumise au PEA-Jeunes (informations sur les marchés potentiels, connaissance du milieu et des autres acteurs de la filière, etc..). Selon l'activité choisie, le jeune sera offert tune opportunité d'immersion chez un référent afin de le confronter à la réalité (*immersion professionnelle*).

La facilitation aboutira à un fiche de diagnostic des compétences du jeune – y inclus son profil et l'évaluation préliminaire de ses besoins d'encadrement - et à sa fiche de projet dument replie.

La période de pré-incubation (Phases d'Identification et d'Orientation) n'excèderont pas 1 mois au total pour chaque cohorte de bénéficiaires. Quatre sessions de facilitation seront organisées chaque année afin de gérer les flux des candidats qui entreront dans le dispositif d'incubation.

La mise en œuvre des activités d'info-sensibilisation et d'orientation des jeunes sera réalisée, par contrat avec le Programme, par une ou plusieurs ONG locales déjà exerçant dans le département. Leurs prestations seront évaluées annuellement par le programme avant le renouvellement des contrats de performances.

4. **Animation des bassins**.

Du fait de la dynamique des filières et de l'émergence de nouvelles opportunités économiques, les structures d'incubation seront mandatées d'organiser des sessions d'animation de bassin.

Ces sessions d'animation de bassin seront l'occasion de discuter des projets des jeunes et d'échanger sur de nouveaux créneaux porteurs qui pourraient faire l'objet des appels à candidatures futurs. Les éléments ressortis de ces sessions seront donc reverses a l'URAC qui en tirera des orientations pour les campagnes d'info-sensibilisation.

5. **Validation des dossiers**.

La fiche de diagnostic et la fiche de projet seront soumises au comité de validation et serviront de

base pour l'établissement par l'Accompagnateur lui assigné par la structure d'incubation d'un parcours personnalisé et d'un plan d'accompagnement que le jeune aura l'opportunité de valider (sous composante 1.2).

Sous composante A.2. Appui à la création et développement d'entreprises agropastorales des jeunes

Une fois le dossier validé par le comité, l'URAC oriente le jeune vers une structure d'incubation adéquate.

1. **Accompagnement.**

La structure d'incubation lui assigne immédiatement un accompagnateur qui, sur la base du dossier monté durant l'orientation (fiche de diagnostic des compétences et fiche de projet), procédera avec le jeune à un diagnostic plus poussé qui comprendra : l'identification des compétences requises pour créer et faire fonctionner son entreprise, la détermination des situations de travail permettant d'acquérir les compétences requises (référents) et la définition du parcours pédagogique pour l'acquisition des capacités manquantes.

Ce diagnostic plus poussé aboutira à un Plan d'Accompagnement/Plan d'Action et un parcours personnalisé pour une période variable de 1 à 6 mois selon le profil du jeune et ses expériences antérieures qui fera l'objet d'un contrat entre le jeune et la structure d'incubation, une fois que le jeune l'a validé.

2. **Parcours d'accompagnement.**

Le schéma d'intervention du PEA-Jeune organise l'incubation autour de deux parcours, selon qu'il s'agisse d'appuyer les initiatives de création d'une entreprise ou d'accompagner le développement d'une entreprise existante :

a. *Parcours 1 : Création d'entreprise***.** Ce parcours est destiné aux Porteurs d'initiatives économiques (PIE). L'appui vise à faire émerger et mûrir une stratégie d'entreprise prenant en compte les enjeux techniques et financiers du projet et à soutenir une capacité de production suffisante pour assurer un revenu régulier à son promoteur (et éventuellement d'autres employés). Ce parcours cible les jeunes des Catégories C1 et C2. La demande émanera à 70% de jeunes formés sur le tas, soit la C1 et à 30% de jeunes diplômés (20% d'une formation agropastorales et 10% autres diplômés).

b. *Parcours 2 : Consolidation/ développement des entreprises existantes*. Ce parcours est destiné aux jeunes de la catégorie C3, c'est-à-dire les jeunes entrepreneurs déjà engagés dans les activités agropastorales et métiers connexes, dont les entreprises disposent de réels potentiels de croissance mais qui rencontrent des contraintes techniques ou financières qui limitent leur développement. L'appui vise à consolider leur stratégie d'entreprise et accompagner son développement. Les entreprises référentes ayant besoin de mise à niveau pourront intégrer ce parcours et bénéficier des mêmes types d'appuis que les autres entreprises existantes.

3. **Contenu technique des appuis**

Le programme favorisera des formations de type duale, avec des appuis intra et extra-muros. Ils comprennent (i) l'accès à l'information technique et économique, (ii) la formation technique (iii) la formation entrepreneuriale (iii) l'information sur les sources et procédures de financement, (iv) l'échange d'expériences, (iv) la mise en relation avec les institutions financières et (v) un appui conseil personnalisé pour la configuration technico-économique du projet et (vi) sa formalisation dans un plan d'affaire et la demande de financement qui l'accompagnera.

Cet appui conseil sera renforcé par un accompagnement de proximité au fil du cheminement. L'accompagnement remplit les fonctions prioritaires suivantes : (i) l'aide à la maturation du projet avec une perspective progressive d'installation et de développement (i) le renforcement des compétences techniques (ii) l'éducation financière ; (iii) l'apprentissage de la gestion d'entreprise et des différentes fonctions de l'entrepreneur. Il accompagne également, si nécessaire et à sa demande, le promoteur

dans ses relations avec sa famille afin de garantir son soutien tout au long du projet et, à terme, l'autonomisation financière du jeune par rapport à son cercle familial.

Sous composante A.3. Contribution à l'émergence de structures d'incubation

Comme mentionné plus haut, des structures d'incubation assureront l'accueil, la formation et l'accompagnement des jeunes promoteurs entreprises tout au long de leur parcours.

L'expérience du Cameroun en matière d'incubation montre que l'incubation a essentiellement été menée en milieu urbain et péri-urbain et a très peu porté sur les activités agropastorales. Quelques projets ont commencé à mettre en place des initiatives d'accompagnement et d'installation d'entrepreneurs en milieu rural mais les expériences n'ont pas encore réellement abouti de manière significative à la création ou ni au développement d'entreprises existantes.

De ce fait, un des objectifs clés du PEA-Jeunes sera de contribuer à l'émergence de structures d'incubation dans les domaines agro-pastoraux (y inclus la transformation et les métiers connexes) en concertation avec les Ministères techniques clés : le MINADER, le MINEPIA, le MINEFOP et le MINPMEESA.

1. **Fonctions d'incubation**.

Sur la base de la définition des structures d'incubation et des expériences d'incubation dans d'autres pays, et des besoins des différentes catégories de jeunes, des activités par filières et par métiers, la mission de formulation a dégagé les fonctions d'incubations suivantes :

a) *<u>Fonctions en relation avec les besoins du jeune</u> : (i) accompagnement / appui-conseil/information (fonction transversale) ; (ii) formation théorique (technique et gestion/entreprenariat); (iii) formation pratiques (en ateliers pédagogiques, formation pratique chez les référents, formation pratique dans la propre entreprise du jeune); (iv) accès aux équipements, technologies, innovations (démonstrations, kits) ; (v) facilitation de l'accès aux financements ; (vi) fonction Pépinière d'Entreprises.*

b) *<u>Fonctions de relation avec l'environnement du jeune</u> :(i) Fonction de relais avec les projets et les programme (y inclus les activités de suivi-évaluation) ; (ii) Fonction de mobilisation et gestion de partenariats stratégiques ; (iii) Fonction d'animation de bassins.*

Les fonctions ont servi de base à l'analyse des structures de la place et à l'estimation des besoins de renforcement présentés ci-dessous.

2. **Dispositif d'incubation du PEA-Jeunes.**

La mission finale de conception du PEA-Jeunes a visité un échantillon de 22 structures dans les régions du Centre, du Sud, du Littoral et du Nord-Ouest et Ouest. (Cf. Annexe 4). La mission a pu identifier quatre types de structures qui peuvent jouer un rôle dans le dispositif d'incubation du PEA-Jeunes : les centre de formation, avec accompagnement des porteurs, pépinière et terrain d'expérimentation, les centres de formation avec accompagnement, les centre de formation n'offrant pas d'accompagnement et les structures d'accompagnement et d'appui (structures spécialisées sur une fonction d'accompagnement des porteurs de projets hors mur).

Il faut noter que l'échantillon comprenait principalement des structures engagées dans les maillons de production (agriculture et élevage). Les structures offrant un accompagnement pour les maillons de transformation et les métiers pourront répondre à une configuration légèrement différente. En outre, certaines structures sont en train d'expérimenter la mise en œuvre de nouvelles fonctions et pourraient changer de catégorie au moment du démarrage du programme.

Le PEA-Jeunes prévoit de mettre en place le dispositif suivant :

- **Structures d'incubation régionales.** Le projet entrera en partenariat avec les centre de formation avec accompagnement des porteurs, pépinière et terrain d'expérimentation, les centres de formation avec accompagnement et les structures d'accompagnement et d'appui spécialisées. Comme toutes les fonctions ne sont généralement pas présentes dans une seule structure et que les capacités d'accueil des jeunes sont parfois assez faibles, les structures qui postuleront devront clairement montrer les partenariats qu'elles établiront avec d'autres structures ou des prestataires partenaires locaux et pourront accueillir les nombres de candidats recensés dans leur proximité.
- **Structure d'incubation de Référence (à portée nationale).** Partant du constat qu'aucune des structures potentiellement partenaires pour l'incubation des jeunes ne dispose de l'ensemble des fonctions d'incubation, le Gouvernement a souhaité utiliser les capacités techniques du programme pour la promotion d'une structure d'incubation de référence. Le programme financera à ce titre sur fonds du gouvernement, une école entreprise, ou centre d'incubation de référence, qui sera un centre de formation et de production intégré favorisant aussi bien la formation professionnelle que l'insertion professionnelle dans les métiers liés au secteur de l'agriculture et de l'élevage. Le programme prendra en charge la réalisation des études techniques de faisabilité, et appuiera la conception des programmes de formation – accompagnement dans différents métiers ainsi que la définition du montage institutionnel approprié, y compris l'ensemble des prérequis visant à assurer la durabilité d'une telle structure. Les ministères en charge de l'agriculture et de l'élevage exécuteront les activités relatives à la mise en place du centre pilote. Ils financeront et superviseront à cet effet les travaux de construction, l'acquisition des équipements spécialisés, l'acquisition des mobiliers et équipements non spécialisés, l'affectation et la prise en charge du personnel technique d'encadrement et d'accompagnement, le budget administratif et de fonctionnement du centre. Le choix des équipements spécialisés et technologies ainsi que la formation initiale du personnel technique seront réalisés dans la cadre du partenariat avec la coopération israélienne. La mise à disposition d'assistants techniques permanents pendant les 3 premières années de démarrage du centre pilote sera également discutée au titre de cette coopération.
- **Référents.** Le PEA-Jeunes prévoit que les jeunes porteurs d'initiatives puissent autant que possible réaliser au moins un stage chez un entrepreneur référent. Ce stage permettra au PIE de mieux envisager les différentes contraintes que peut rencontrer l'entrepreneur, au niveau technique, financier ou organisationnel. Cette forme d'apprentissage sera à privilégier pour tous les maillons des filières et les métiers connexes. De ce fait, le programme procédera à l'établissement d'un répertoire de référents et contribuera à leur renforcement des capacités (techniques et en équipements).

3. Renforcement des capacités.

L'objectif de ce renforcement est de partager au niveau national une vision commune sur le développement de l'entreprenariat auprès d'un public de jeunes en milieu rural et engagés dans les activités agro-pastorales mais aussi de proposer des outils de pilotage, de gestion, de suivi-évaluation et développement de partenariat nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par le PEA-Jeunes.

Le renforcement des structures d'incubation débutera dès le démarrage du programme au cours du 1er semestre et portera sur les axes suivants :

a. **Renforcement en ressources humaines :** Suivant le niveau de charges des activités actuellement développées dans les structures d'incubation identifiées, il sera éventuellement nécessaire que ces structures prévoient le recrutement au minimum d'un chargé de mission « incubation » responsable du suivi des activités du programme et de la coordination des activités des conseillers et du reporting avec le PEA-Jeunes et d'un comptable responsable du suivi financier.

b. **Renforcement des compétences des personnes chargées du programme.** Les formations porteront sur les thématiques suivantes (liste non exhaustive): *Formation sur le dispositif et les procédures d'accompagnement du programme PEAJ, Procédure de gestion administrative et financière ; Formation Suivi & Evaluation ; Formation micro finance pour améliorer les relations avec les partenaires financiers ; Formation développement de réseaux ; Formation développement de centre de ressources* : Gestion documentation, veille, pédagogique ;

Formation diagnostic de territoire.

c. **Renforcement matériel des structures d'incubation:** Il s'agira essentiellement d'*Infrastructure d'accueil et d'équipements* (production agricole et transformation agroalimentaire).

d. **Renforcement des compétences des accompagnateurs :** les accompagnateurs sont les piliers du programme PEA-Jeunes car ils seront les vecteurs et la clé de voûte du dispositif et de la réussite pour la création d'entreprises pour les jeunes. Aussi, le recrutement devra être correctement réalisé avec des profils qui correspondent réellement aux attentes du programme ; idéalement, ils seront spécialisés selon les grands secteurs d'entreprises que propose le programme notamment sur l'entreprise agricole, l'entreprise agro-alimentaire et sur les métiers connexes. Le renforcement de ces conseillers couvrira les domaines suivants : (i) diagnostic d'entreprise dans son environnement (bassin, chaine de valeur) ; (ii) diagnostic de territoire ; (iii) démarche d'accompagnement des porteurs de projet ; (iii) évaluation de la viabilité d'un projet ; (iv) études de faisabilité (étude technique, étude de marché ou des attentes des bénéficiaires, étude organisationnelle et juridique, le dossier projet,); (v) Gestion & comptabilité d'une entreprise (logique financière de l'entreprise, comprendre les documents financiers, comprendre l'équilibre financier de l'entreprise, outils d'approche des besoins de financement, sources de financement); (vi) Réalisation d'un plan d'affaire.

e. **Renforcement des capacités des entrepreneurs référents :** Les référents recensés pour le PEA-Jeunes pourront entrer dans le programme dans le Parcours 2, avec un projet d'extension de leur activité. Un kit de renforcement pourra leur être alloué et permettra l'achat de matériel ou le renforcement des capacités de l'entrepreneur sur des aspects techniques, juridiques ou de qualité. Ils intégreront donc les modules déjà existants dans les structures d'incubation et bénéficieront de l'appui d'un conseiller.

Les formations seront assurées par les structures d'incubation possédant cette spécialisation, ou par des prestataires externes recrutes par le projet. Pour ce qui est des aspects techniques, les programmes filières du MINADER et MINEPIA, participeront dans l'élaboration des modules pour assurer une cohérence dans les approches.

La mise en place d'un programme de renforcement des capacités des structures d'incubation et le renforcement des capacités des jeunes porteurs d'initiatives et entrepreneurs requerront de l'ingénierie de formation afin d'éviter de faire des « copier-coller » de formations existantes mais plutôt de les adapter aux objectifs du programme. Cette ingénierie de formation et de dispositif devrait être co-construite avec les différents responsables du programme, notamment de l'URAC, et les parties prenantes identifiées afin qu'elles soient totalement appropriable par la suite.

4. Développement de répertoires et cartographie des acteurs

Le succès du dispositif du PEAJ et la qualité de l'accompagnement reposeront sur une connaissance pratique des activités économiques locales sous toutes les facettes de l'environnement de l'entreprise et une connaissance du bassin par les différents prestataires.

Le programme fera appel aux structures d'incubation œuvrant dans chaque région pour l'établissement de répertoire et cartographies des opérateurs d'intérêts pour les jeunes entrepreneurs (répertoire des prestataires prives : bureau d'études, formateurs indépendants, experts ; répertoire des artisans/équipementiers, etc…), Ces répertoires seront disponibles pour les jeunes afin de les aider à monter leur projets et à nouer des contacts utiles pour la création et le développement de leurs entreprises.

5. Contrôle de qualité et évaluation continue de l'offre de services d'incubation

Pour s'assurer de la qualité parcours et différentes prestations offerts aux jeunes, le PEA-Jeunes organisera fréquemment des missions de contrôle de qualité dans les bassins en collaboration avec le MINPMEESA, le MINEFOP ainsi que les directions de la formation professionnelle du MINADER et MINEPIA.

Le contrôle de qualité portera une attention particulière à la fonction d'accompagnement et aux référents. Ces missions de contrôle de qualité permettront de réévaluer les besoins de renforcement des compétences pour le bon fonctionnement des structures d'incubation et donner le maximum de chance de réussite aux jeunes incubés.

Composante B. Accès aux services financiers

(23,3 Millions USD, 36%)

La conception et la mise en œuvre du Programme sous cette composante repose, pour l'essentiel, sur les acquis et les arrangements de mise en œuvre du Programme d'appui au développement de la microfinance rurale (PADMIR), en cours d'exécution depuis 2010, dans l'objectif de faciliter l'accès des actifs ruraux à faibles revenus à des services financiers adaptés à leurs besoins.

Suivant le même objectif, ce Programme contribuera à étendre l'offre de services dans les bassins de production ciblés où il assurera la promotion d'une demande solvable portée par de jeunes entrepreneurs formés, conseillés et mis en relation avec les institutions financières rurales (IFR). Cette relation s'établira dans le cadre d'un processus d'éducation financière au cours duquel le Programme contribuera au financement des TPE et PE en partenariat avec les IFR. Celles-ci accroîtront leur part de marché sur les segments ruraux et développeront un savoir-faire professionnel en matière de services financiers aux entreprises rurales, dans une perspective de viabilité et de pérennité.

Les impacts attendus se traduiront par : (i) une évolution du taux de pénétration rurale d'au moins 12 pourcent ; (ii) un encours prévisionnel de crédit à la fin du Programme de l'ordre de 12 milliards de francs de CFA, soit 25 millions de dollars US ; (iii) une amélioration sensible de la qualité du portefeuille (avec un taux de portefeuille à risque à un chiffre); et (iv) la viabilité opérationnelle et financière de 5 réseaux d'IFR.

Ces résultats seront atteints à travers l'appui au financement des entreprises et l'amélioration de la qualité des services financiers .

Sous-composante B.1. Appui au financement des entreprises

Les instruments de financement envisagés concernent essentiellement : (i) la subvention partielle d'incitation consentie par le Programme dans le cadre du soutien à la création et au développement de l'entreprise agropastorale ; et (ii) le crédit productif octroyé par les institutions financières rurales (IFR), dans le cadre d'une relation d'affaires adossée à des projets rentables.

La subvention se justifie par l'insuffisance voire l'absence de facilités d'investissement initial pour les entreprises en création notamment en milieu rural d'une part, et le vide de services financiers adaptés pour les jeunes désireux de créer leurs entreprises et d'exercer à plein temps dans le secteur agropastoral d'autre part. Le recours au crédit s'inscrit dans une approche visant à pérenniser l'accès des jeunes aux services financiers. Par ailleurs, les leçons tirées de la mise en œuvre de projets d'entreprenariat financés par le FIDA au Sénégal, Madagascar, Burkina Faso et Niger, indiquent qu'en milieu rural où la pauvreté est plus répandue, de nombreux promoteurs ne parviennent pas à s'installer à l'issue de la formation, du fait qu'ils ne disposent pas de moyens nécessaires pour acquérir les équipements indispensables au démarrage de leur entreprise.

Subvention partielle d'incitation. Elle est conçue comme un apport ponctuel du Programme pour faciliter l'installation du jeune dépourvu du capital initial, et impulser le développement de l'activité existante. Elle s'intègre dans le projet d'entreprise en contribuant à lever les contraintes de financement. Elle n'est donc pas envisageable en dehors de ce cadre et reste strictement liée à l'approche d'incubation qui régule son administration selon les règles établies à cet effet. Bien que la subvention soit consentie à fonds perdus, elle ne peut être déboursée que dans des conditions garantissant la mobilisation, en temps opportun, de ressources additionnelles, indispensables pour les investissements prévus dans l'activité. Une mise en relation antérieure du jeune avec les acteurs financiers est alors indispensable.

La subvention sera administrée sous forme de kit de démarrage pour les entreprises en création et de kit de renforcement pour les entreprises en développement . L'accès à l'un des kits proscrit l'éligibilité à l'autre. Durant le cycle de vie du Programme, un promoteur ne peut accéder qu'une fois à l'octroi de kit.

Kit d'installation. Dans le processus d'incubation (parcours 1), le kit d'installation intervient à la phase de la création de la très petite entreprise (TPE) . Il permet au jeune de lancer une unité de petite production au moyen d'équipements à performance limitée, mais dont la production est acceptable en terme de qualité pour permettre de conquérir et de fidéliser un marché de proximité. Le contenu du kit sera défini suivant le secteur d'activité et dimensionné de manière à permettre au jeune d'avoir tout le

nécessaire pour démarrer et exercer pleinement son activité.

Le financement du projet de création d'entreprise sera assuré en deux temps comme suit : (i) pour le démarrage/installation, mobilisation de 50 pourcent couvert par le kit octroyé par le Programme (40 pourcent) et un apport en nature du jeune (10 pourcent) ; et (ii) mobilisation des 50 pourcent complémentaire pour la consolidation, sur prêt consenti par les IFR au moins 6 mois après le démarrage effectif des activités de l'entreprise. Un accord de principe des IFR pour le crédit complémentaire sera requis avant la mise en place du kit.

Le coût moyen des kits est estimé à 1,2 million de francs CFA (environ 2 500 dollars US) avec un seuil infranchissable de 1,5 million de francs CFA (environ 3 120 dollars US). Selon les modèles esquissés, on estime que le coût moyen des investissements éligibles à la subvention est de l'ordre de 3 millions de francs CFA, environ 6 250 dollars. Au total 4 687 entreprises bénéficieront du kit d'installation.

Sur cette base, la création des 4 687 entreprises nécessitera la mobilisation de 14,061 milliards de francs CFA (environ 29,2 millions de dollars US) assurée à hauteur de : (i) 5,6 milliards de francs CFA par le Programme (11,7 millions de dollars US) ; (ii) 7,03 milliards de francs CFA (15,7 millions de dollars US) par les IFR ; et (iii) 1,4 milliards de francs CFA (soit 2,9 millions de dollars US) par les jeunes promoteurs.

Kit de renforcement. Il est destiné aux jeunes en activités, promoteurs de petites entreprises (PE) essentiellement actives dans le secteur de la transformation. Ceux-ci représenteraient le tiers des 353 entreprises prévues dans cette catégorie, soit 106 PE. Le contenu de ce kit portera sur des équipements nécessaires à l'augmentation de la capacité de production des unités de transformation. Le détail du kit sera défini suite à un diagnostic de la PE au terme duquel un plan d'affaire sera préparé. L'intervention des IFR sera essentielle à la mise en œuvre du plan d'affaire. Le promoteur est supposé être déjà client dans une IFR et si ce n'était pas le cas, le Programme facilitera sa mise en relation avec les IFR partenaires. Le financement du projet de développement de la PE sera alors assuré par deux sources : (i) le PAE-Jeunes qui apportera une subvention de 30 pourcent à travers le kit de renforcement ; et (ii) l'apport du jeune représentant 70 pourcent dont une partie sera mobilisée sur fonds propres (au moins 20 pourcent) et l'autre partie (50 pourcent) couverte par un prêt productif consenti par les IFR.

Le coût moyen du kit de renforcement est 3 millions de francs CFA (environ 6 250 dollars US) représentant en moyenne 30 pourcent du coût du projet de renforcement de la PE. Le coût total des investissements en équipements et fonds de roulement pour les 106 PE est estimé à 1,06 milliard de francs CFA (environ 2,2 millions de dollars US) sur la base d'un coût moyen par PE de 10 millions de francs CFA (soit 20 800 dollars US).

Le Programme déboursera au total 318 millions de francs CFA (661 000 dollars US) pour l'acquisition des 104 kits de renforcement. Le PE assureront les 70 pourcent restants sur fonds propres à hauteur d'un minimum de 212 millions de francs CFA (environ 440 600 dollars US) et à travers les prêts auprès des IFR pour un montant estimé à 530 millions de francs CFA (1,1 million de dollars US).

Au total (pour les TPE et les PE) 4 793 kits seront conçus et mis en place pour un coût total de 6,9 milliards de francs CFA (12,2 millions de dollars US) dont 5,6 milliards au titre des 4 687 kits TPE et 318 millions pour les 106 PE.

Mise en œuvre des kits d'installation et des kits de renforcement. L'acquisition et la mise en place des kits se feront dans le cadre d'un crédit fournisseur sous couvert de conventions impliquant différents acteurs. Outre le PAE-Jeunes, il s'agit du Fonds de facilitation (PADMIR), des IFR, des fournisseurs et des TPE et PE. Le Fonds de facilitation sera le partenaire institutionnel à travers lequel les ressources destinées aux kits seront administrées, et ce, à travers un guichet temporaire ou de transit.

Crédit productif. Il est destiné (tableau) aussi bien pour les bénéficiaires de kits (4 793 TPE et PE) que pour les non bénéficiaires (247 PE). Pour la première catégorie, le volume de crédit attendu a été estimé à 7,5 milliards de francs CFA (environ 15,7 millions de dollars), alors que pour les non-bénéficiaires, les besoins en crédit sont chiffrés à 1,2 milliard de francs CFA (2,5 millions de dollars US). Cette catégorie concerne essentiellement 247 PE dont les activités sont en dehors de la transformation agroalimentaire.

Tableau 1. Estimation du volume de crédits productifs attendus auprès des IFR

Catégories	TPE		PE		Total	
	Eff.	Crédit (Millions FCFA)	Eff.	Crédit (Millions FCFA)	Eff.	Crédit (Millions FCFA)
Bénéficiaires de kits	4 687	7 030	106	530	4 793	7 560
Non bénéficiaires de kits	-	-	247	1 235		1 235
Total	**4 687**	**7 030**	**353**	**1 765**		**8 795**

De ces estimations, il ressort un besoin de 8,8 milliards de francs CFA de crédit (environ 18,3 millions de dollars US). En raison de la nature volatile des ressources prêtables disponibles auprès des IFR (en particulier des EMF), et de la difficulté pour ces dernières de mobiliser des ressources stables sur le marché financier, le Programme contribuera au refinancement des EMF partenaires à hauteur de 50 pourcent des besoins en crédit, soit 4,2 milliards de francs CFA (environ 9,2 millions de dollars US).

Mise en œuvre. Le dispositif envisagé reposera entièrement sur le Fonds de facilitation de l'offre de crédit de moyen terme, établi par le PADMIR avec l'appui technique de Développement international Desjardins (DID). Conçu en 2013 comme un instrument pérenne de financement du secteur agricole, le niveau d'avancement atteint, permet d'entrevoir le début effectif des opérations au milieu du 3ème trimestre 2014.

Le partenariat envisagé s'inscrira donc dans la continuité et le renforcement du processus en cours afin de garantir la mise en place complète de ce dispositif de refinancement et son fonctionnement. Les ressources prévues (6,4 milliards de francs CFA) au titre du refinancement des IFR partenaires viendront compléter la dotation initiale du Fonds qui s'élève à 2,15 milliards de francs CFA (4,5 millions de dollars US). La sélection des IFR partenaires se fera selon les critères d'admissibilité en vigueur au niveau du Fonds comprenant : (i) le respect des règlements prudentiels ; (ii) la qualité de la gouvernance ; (iii) la capacité financière et la qualité du portefeuille ; (iv) l'expérience en matière de crédit ; et (v) l'étendue géographique.

Les IFR accèderont au refinancement au taux de référence pratiqué par le Fonds (3 pourcent). La part refinancée représentera 50 pourcent de l'encours prévisionnel établi sur la base des demandes de crédit approuvées par les IFR suite au travail du Comité de sélection. Les IFR contribueront à hauteur 40 pourcent et les emprunteurs 10 pourcent.

Dans le cadre du partenariat avec le Fonds, ce dernier procèdera à l'extension de sa zone d'intervention pour prendre en compte l'ensemble des bassins de production ciblés par le Programme, notamment des régions du Littoral et du Sud où le PADMIR n'intervient pas. Dans chacune des régions, le Fonds collaborera avec au moins deux IFR répondant aux conditions et aux critères de partenariat. Il est espéré qu'à la fin du Programme, au moins 8 réseaux d'IFR s'approprieront les segments de marchés ruraux où exercent en majorité les TPE et PE promues par les jeunes.

Sous-composante B.2. Amélioration de la qualité des services financiers.

L'objectif est d'appuyer l'offre et la demande de services financiers selon les standards et les meilleures pratiques afin d'augmenter et de pérenniser l'accès des entrepreneurs ruraux, en particulier des jeunes, au financement adapté à leurs activités. Les appuis envisagés sont ciblés sur 5 volets spécifiques : (i) la consolidation et la pérennisation du Fonds de facilitation ; (ii) le développement de nouveaux produits ; (iii) le renforcement des capacités des IFR en crédit rural ; (iv) le renforcement de l'autorégulation et de la gestion des risques liés à la demande ; et (v) le renforcement des capacités de l'Association nationale de EMF pour l'appui à la professionnalisation et le suivi des performances des IFR partenaires.

Volet 1. Appui technique à la consolidation et à la pérennisation du Fonds de facilitation.

Cet appui vise à conduire à terme le processus initié par le PADMIR en vue de mettre en place une facilité pérenne de refinancement des IFR, en particulier pour permettre aux établissements de

microfinance d'accéder aux ressources stables indispensables pour des emplois de moyen terme dans le monde rural. Dans le contexte actuel où l'offre de crédit en milieu rural reste dominée par les prêts pour la campagne agricole et les activités à revenus rapides, ce Fonds permettra aux opérateurs économiques agricoles/ruraux d'avoir accès aux crédits d'investissement et à des fonds de roulement adaptés à leurs activités.

Sur la base d'un encours prévisionnel de crédit d'investissement de l'ordre de 18,3 millions de dollars US, le Programme complètera les ressources du Fonds à hauteur de 9,2 millions de dollars. Ce complément portera à 13,6 millions le capital du Fonds qui restera ouvert à des apports additionnels selon l'intérêt qu'il suscitera auprès des partenaires financiers. A cette fin, sous l'égide du Gouvernement, le Programme organisera des rencontres avec les partenaires financiers potentiels (y compris les banques primaires) aux fins de mobiliser des ressources additionnelles, dans la perspective de l'institutionnalisation du Fonds.

L'exécution de ce volet sera confiée à DID qui assure depuis 2013 la mise en place et la gestion intérimaire du Fonds, sur mandat de PADMIR suite à un appel d'offres international requérant une assistance technique internationale spécialisée dans la conception et la gestion d'institutions financières suivant les standards internationaux et dans une perspective de viabilité et de pérennité.

Dans la continuité de ce mandat, le PEA-Jeunes prendra le relais de PADMIR sur le plan contractuel, le PADMIR assurant le leadership technique. Ce dernier continuera alors à exercer la fonction d'entité de supervision de la gestion technique et fiduciaire du Fonds, jusqu'à son achèvement qui coïncidera avec la revue à mi-parcours du PEA-Jeunes. Au terme de cette revue, cette fonction sera transférée au PEA-Jeunes ou à une entité ad' hoc issue du processus d'institutionnalisation du Fonds. Dans tous les cas, la supervision de l'assistance technique se fera conjointement avec le Programme avec la participation de la Tutelle du Programme et des autorités chargées de la régulation du secteur de la microfinance au Cameroun.

Dans le cadre de ce Programme, l'assistance de DID consistera à parfaire l'installation de Fonds de facilitation et à assurer sa transformation institutionnelle. De façon spécifique, son mandat consistera à : (i) mettre en place tous les supports de gestion ; (ii) procéder à la sélection des IFR partenaires à l'échelle de la zone d'intervention du Programme, en privilégiant les bassins de production situés dans les régions du Sud et du Littoral où le PADMIR n'intervient pas ; (iii) identifier les banques partenaires (fiduciaires) et formaliser le partenariat en privilégiant celles qui manifestent un intérêt au refinancement des EMF ; (iv) formaliser les contrats de refinancement axés sur la performance avec IFR partenaires ; (v) assurer la formation des agents de crédit des IFR partenaires ; (vi) institutionnaliser le fonds suivant un schéma garantissant sa viabilité et son autonomie financière ; (vi) assurer le transfert et garantir l'appropriation des fonctions et des compétences dans le dispositif institutionnalisé.

Le mandat de DID sera déployé selon le séquençage suivant : (i) une assistance technique permanente sur les 3 premières années pour finaliser le montage du Fonds, l'opérationnaliser à travers divers contrats avec les IFR et mettre en place le relais institutionnel pérenne ; et (ii) une assistance technique ponctuelle, sur les 3 dernières années, faite de missions d'encadrement technique et d'appui conseil visant l'appropriation technique complète des fonctions, compétences et supports de gestion.

Volet 2. Développement de nouveaux produits.

Compte tenu de l'orientation du Programme axée sur la promotion des entreprises agropastorales, la priorité sera donnée au développement de produits permettant aux TPE et PE d'acquérir les équipements de production. Le PADMIR a initié des études de faisabilité, une par réseau partenaire, qui s'est limitée à caractériser les produits existants. Il en résulte le besoin de développer une approche holistique d'identification et de développement de produits en tenant compte des systèmes productifs et des spécificité de la demande en investissement des entreprises rurales ciblées par le Programme.

Suivant l'orientation "entreprise rurale", la principale activité du Programme dans ce volet consistera à développer 4 produits, dont 2 pour le crédit et 2 autres pour l'épargne. Le micro-leasing et l'avance sur créances seront développés comme nouveaux produits de crédit. L'épargne à terme affectée et le fonds de garantie entreprise seront introduits dans les pratiques de dépôt des IFR partenaires.

La conception et le développement de ces produits suivront une démarche méthodologique participative respectant les différentes étapes en la matière. Le Programme financera alors : (i) une étude de faisabilité pour le design de chacun des 4 produits ; (ii) une assistance technique ponctuelle pour appuyer la configuration opérationnelle et l'organisation des tests, l'élaboration des supports de gestion, la formation des agents des IFR, la mise à jour des manuels de politique et procédures d'épargne et de crédit ; (iii) l'appui à la mise à jour du système d'information de gestion (SIG).

Volet 3. Renforcement des capacités des IFR en crédit rural.

Le Programme travaillera en partenariat avec l'Association nationale des établissements de microfinance (ANEMCAM) et l'Association camerounaise de crédit-bail (CAMLEASE) pour appuyer les IFR partenaires à acquérir les compétences spécifiques nécessaires à la maîtrise des pratiques de crédit rural. Trois appuis sont prévus à cet effet : (i) spécialisation des agents de crédit rural; (ii) mise en place d'un système de gestion de la performance sociale, en vue d'améliorer le positionnement des IFR sur les segments ruraux, et à évaluer les progrès en matière de ciblage des jeunes ruraux et d'offre de services financiers adaptés ; et (iii) élaboration de plans d'affaires et de marketing rural.

Volet 4. Renforcement de l'autorégulation et de la gestion des risques liés à la demande.

L'objectif est d'améliorer la solvabilité des emprunteurs en particulier des TPE et PE dans le cadre d'une relation d'affaires durable avec les IFR. Cet appui vise par ailleurs à instaurer dès le départ un climat de confiance dans un contexte où les IFR sont peu enclines à prêter aux jeunes ruraux, en raison du risque associé à la cible et au milieu rural/agricole. Les activités prévues comprennent : (i) des campagnes de sensibilisation pour promouvoir l'éducation financière, les meilleures pratiques en matière de relation avec les institutions financières, en particulier en ce qui concerne le remboursement à terme échu du crédit; (ii) la mise en place de 335 groupes de cautionnement mutuel pour faciliter l'accès des entreprises aux services du crédit à travers des fonds de garantie de groupe constitués par les membres des groupes; (iii) la formation des IFR sur la gestion des risques en partenariat avec l'ANEMCAM; et (iv) la facilitation de l'accès des IFR à la centrale de risques de la Commission bancaire (COBAC) en vue d'améliorer la qualité de leurs portefeuilles par une minimisation des risques de cavalerie de la clientèle dans un contexte concurrentiel.

Volet 5. Renforcement des capacités de l'ANEMCAM.

En raison de sa position institutionnelle et fédérative, le partenariat avec l'ANEMCAM aidera à : (i) promouvoir les meilleures pratiques en matière d'offre de services financiers ruraux ; (ii) renforcer les capacités et professionnaliser les EMF ; (iii) combler les insuffisances en matière de production de données, d'évaluation d'impacts. Dans sa zone d'intervention, le Programme travaillera en partenariat avec l'ANEMCAM qui assurera la qualité de la mise en place du système de gestion de performance dont la base sera centralisée à son niveau. Elle sera alors dotée des moyens requis (équipements informatiques et de supports divers) pour assurer la collecte et le traitement des données, le suivi des IFR, ainsi que la gestion du système. Le Programme contribuera également à l'actualisation des modules de formation développés par l'ANEMCAM.

Composante C. Amélioration du cadre organisationnel, politique, institutionnel et législatif
(2,7 Millions USD, 4%)

Il s'agit de créer un environnement favorable au développement des entreprises agro pastorales, ce qui implique d'une part la mise en place et le renforcement des capacités des structures et organes concernés et d'autre part la formulation de politiques adéquates y compris l'accès à la terre et la sécurisation foncière.

Sous composante C.1. Mise en place d'un cadre organisationnel propice

Au-delà de l'appui conseil, la croissance et la viabilité des entreprises, passera également par le renforcement et la promotion de regroupements de type, réseaux, consortiums, ou associations, de moyennes, petites et micro entreprises agro pastorales. Le but est de permettre aux jeunes entrepreneurs, i) d'avoir un meilleur accès aux fournisseurs ou aux marchés ; ii) de réaliser des

économies d'échelles dans les domaines fonctionnels tels que les achats, les finances, la production, la commercialisation, les installations d'essais, les infrastructures de conditionnement ou énergétiques ; iii) d'augmenter leur pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs et des acheteurs ; iv) de répartir les risques; v) et enfin, de mieux profiter des avantages et opportunités offerts par le dispositif de soutien et notamment en matière de partage d'information.

Mise en place de réseaux.

Réseaux des Jeunes. Le programme travaillera à promouvoir des réseaux régionaux et un réseau national de jeunes entrepreneurs agropastoraux. Cette association sera au départ une plateforme de concertation qui évoluera graduellement pour devenir un mécanisme permanent de développement des entreprises agropastoral, rendant des services d'appui conseil à ses membres.

Il est également attendu que le réseau joue un rôle important dans la promotion des produits et services offerts par les jeunes entrepreneurs auprès des marchés et des grandes entreprises. Le réseau jouera aussi un rôle d'intermédiation auprès des différentes associations et organisations du secteur privée, tels que le GICAM (Groupement inter patronal du Cameroun). Enfin, le réseau des jeunes assurera le plaidoyer auprès des décideurs publics pour la prise en compte des besoins des jeunes entrepreneurs dans la formulation des politiques et programmes nationaux les touchant de près.

La mise en place sera assurée par l'UNAC, qui, dans un premier temps, procèdera par des sessions d'information, à la sensibilisation des différentes cohortes de jeunes sur la nécessité d'un tel regroupement. Elle appuiera ensuite l'organisation d'assemblées générales de constitution au niveau régional et national, ainsi que la préparation des textes constitutifs.

Aussi, pour permettre aux 4 réseaux régionaux et au réseau national de jouer leur rôle de représentation, coordination, facilitation et appui conseil aux entreprises agro pastorales, le programme procédera au renforcement de leurs capacités organisationnelles, institutionnelles, logistiques et surtout techniques, à travers une assistance technique locale comprenant un conseiller technique et un gestionnaire contractés par la structure faitière.

Une fois les réseaux en place, ils seront appelés à jouer un rôle dans la stratégie de communication du Programme. A partir de la deuxième année d'existence, le PEA-Jeune les appuiera dans l'édition d'un périodique (newsletter) et la gestion un site web.

En vue de créer des synergies avec les autres interventions du FIDA dans le pays et dans la région, le PEA-Jeunes cherchera à nouer des partenariats avec GYIN Cameroun (Global Youth Innovation Network) et les autres réseaux des jeunes GYIN dans la sous-région.

Réseaux des Entrepreneurs Référents. A l'instar des réseaux des jeunes, le PEA-Jeunes contribuera à la création de réseaux des référents selon leurs domaines d'activités. Ces réseaux évolueront pour devenir des associations professionnelles et joueront un rôle clé dans la recherche de marchés demandant des grands volumes qui ne pourraient être satisfait individuellement, et le plaidoyer.

Les réseaux de maitres-artisans seront privilégiés et seront encouragés à postuler pour la fourniture de certains équipements à l'endroit des bénéficiaires dont la fabrication est déjà maitrisée par les équipementiers du Cameroun.

Sous composante C.2. Amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral

Cette sous composante vise à favoriser la participation du public cible et des différentes parties prenantes du programme, notamment les structures d'incubation et prestataires - dans le dialogue politique avec le gouvernement pour la création de cadre politique et législatif qui favorise le développement de l'entreprenariat des jeunes au Cameroun.

En matière de formulation, de revues et de mise en œuvre de politiques et programmes nationales, le programme fournira les appuis suivants au gouvernement : (i) appui technique (consultances, organisation d'ateliers de concertation) pour la formulation d'une politique nationale de développement des petites et moyennes entreprises agro pastorales (y inclus les Micro-Entreprises);

en effet, l'existence d'une politique adéquate en matière d'entreprise agropastorale est une condition requise pour la pérennité de leur promotion et de leur développement ; (ii) Appui technique (consultances et mise en place d'un réseau d'usagers) pour l'amélioration du système d'information sur les marchés ; (iii) Appui technique pour le développement d'un dispositif national de normalisation d'attestation et d'agrément (avec un accent sur les produits agro-alimentaires et les intrants).

En ce qui concerne le climat des affaires. L'étude menée par le BIT en 2013 sur l'Environnement des Affaires au Cameroun avait recommandé des actions prioritaires à mettre en œuvre. Le programme appuiera la mise en œuvre du plan d'action, surtout en ce qui concerne les PME, notamment les Micro-Entreprises et les entreprises évoluant dans le secteur informel.

En ce qui concerne l'accès à la terre, l'étude du BIT indique que 60% des ménages dirigés par les jeunes de 15 à 34 ans en milieu rural sont propriétaires d'une parcelle de terre à des fins productives. Du fait des traditions, qui empêchent à la femme d'hériter de la terre, il est observé un écart de 15 point entre les jeunes femmes et les jeunes hommes. Pour le jeune homme il est donc surtout question de sécurisation foncière alors que pour la jeune femme il est même encore question d'accès à la terre.

Le programme travaillera avec le ministère en charge des domaines et des affaires foncières et les collectivités locales pour d'une part favoriser l'accès à la terre notamment pour la jeune femme et d'autre part sécuriser l'ensemble des bénéficiaires par l'obtention des titres de propriétés.

De façon plus spécifique, le programme, selon une démarche inclusive, participative, et prenant en compte les pesanteurs socio culturelles, travaillera à faire accepter le principe de l'accès des jeunes et particulièrement des jeunes femmes rurales au foncier. Cet accès physique au foncier sera accompagné d'un dispositif de sécurisation foncière à travers plusieurs actions qui incluront : i) des concertations entre les propriétaires terriens et les institutions administratives locales ; ii) des campagnes de sensibilisations et de plaidoyer pour un cadre plus favorable à l'accès à la terre par les jeunes ; iii) l'accompagnement et la formation des jeunes entrepreneurs hommes et femmes. Ces actions aboutiront à des négociations entre propriétaires terriens et bénéficiaires utilisateurs, et à la signature d'une charte foncière reconnue et respectée par tous les acteurs.

En matière d'offre de formation professionnelle, le Programme impliquera les jeunes et parties prenantes dans la modélisation du type de formations et d'accompagnement adéquat (contenu des formations modulaires, flexibilité de l'accompagnement et appui-conseil, etc…). Des consultations pourront en outre être organisées auprès des autorités pour homologuer ou accréditer d'une certaine manière dans les centres de formations – en particulier les centres publiques qui normalement offrent des formations diplômantes – pour l'offre de formations modulaires qu'ils développeront avec l'appui du PEAJ.

Création de Cadres de concertation.

Le Programme cherchera à engager les différentes parties prenantes dans des concertations visant l'amélioration de l'environnement politique de développement de l'entreprenariat rural au Cameroun. A cet effet le Programme créera des Cadres de concertations des différents acteurs autour de thématiques clés. Cette concertation sera initiée par les acteurs concernés, sous l'égide du programme. Elles seront périodiques (trimestrielles) et prendront plusieurs formes selon le public visé ou la thématique traitée: réunions, ateliers, symposiums, etc...) et pourraient se faire au niveau national que régional.

Les consultations seront regroupées autour de 3 grandes thématiques d'intérêt au programme :

- Entreprenariat des jeunes – sous l'égide des associations et réseaux des jeunes,
- Développement des filières – sous l'égide des programmes filières des Ministères de tutelle du PEA-Jeunes,
- Incubation en milieu rural – sous l'égide du MINPMEESA et du MINEFOP

Le Programme pourra mobiliser l'expertise du BIT pour la mise en œuvre de cette sous-composante du fait de son expérience et de sa connaissance du cadre institutionnel des affaires au Cameroun.

Composante D. Coordination, gestion, Suivi évaluation, gestion des connaissances
(8,4 Millions, 13%)

La composante «Coordination, Gestion des connaissances, et suivi–évaluation» a pour objectifs de

coordonner les interventions du programme, d'assurer une gestion financière efficace et transparente des ressources, de promouvoir l'amélioration continue des outils, approches et méthodes d'intervention des différents acteurs, et d'encadrer le processus de suivi et d'évaluation. La composante aura également comme objectif de contribuer au dialogue sur les politiques de développement agropastoral y compris l'entreprenariat des jeunes.

Une Cellule Nationale de Gestion du Programme (CNGP) disposant de l'autonomie de gestion administrative et financière sera basée à Yaoundé. Elle servira d'interface entre le Bureau Pays du Fida et les ministères de tutelle. La CNGP aura pour mission la coordination des activités du programme, l'élaboration des Programmes de Travail Annuels et Budgets, la gestion technique et financière des activités du programme, la maîtrise d'ouvrage des activités, l'administration des contrats et conventions, et le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre.

La CNCG du programme est organisée en : (i) une Unité de Gestion et de Pilotage (UGP) composée du Coordonnateur National, le Responsable administratif et financier, le spécialiste en passation des marchés, le spécialiste en communication et gestion des savoirs, un comptable, un secrétaire de direction, quatre chauffeurs et des agents d'appui (3 gardiens et deux agents de surface) ; (ii) une Unité Nationale d'Appui Conseil (UNAC) comprenant, le responsable du suivi-évaluation, un spécialiste en développement d'entreprises ayant des compétences en marketing des produits agroalimentaires et animation économique, un spécialiste en finance rurale, un spécialiste en ingénierie pédagogique et formation.

Appendice 1. Les paliers d'orientation /validation

Les premières étapes visent à identifier la motivation de la demande d'un jeune homme ou une jeune femme à se lancer dans un parcours entrepreneurial et à faciliter son orientation. Elles sont donc organisées à l'échelle locale sur une base technique par des opérateurs ayant une bonne connaissance du contexte économique et social. Les étapes de validation du processus d'incubation sont centrées sur la faisabilité et la viabilité du projet d'entreprise et décident ou non de l'appui financier du Programme ainsi que des partenaires SFD. Cette instance de décision siège au niveau régional, dans un comité de sélection. (☞cf. manuel d'opérations)

1. Étape : facilitation de l'expression de la demande

38. À cette étape, le dispositif a une fonction de conseil et d'orientation des jeunes à travers une fiche d'idée de projet. La fiche est remplie par le facilitateur qui conduit l'entretien à partir de la synthèse de cet entretien. Ce facilitateur a la responsabilité de « traduire » l'idée du demandeur dans le format du Programme. La recevabilité des demandes sera organisée à l'échelle locale sur les critères d'âge, de filières et de créneaux porteurs et sur une première appréciation de la motivation du demandeur.

2. Étape : validation des plans d'actions/plans d'accompagnement et accès au financement de la préparation du projet d'entreprise.

39. Le comité de validation statue sur présentation des dossiers des demandeurs selon le format du programme. Il examine simultanément les critères d'éligibilité et de validation des demandes et bénéficie de l'avis technique du facilitateur ayant orienté le jeune demandeur à cette étape. Ce facilitateur a uniquement une voix consultative dans la délibération.

40. Critères d'éligibilité :

41. Pour être éligible à un appui à la préparation de leur projet d'entreprises, la demande doit émaner des bénéficiaires et répondre aux critères suivants : (a) l'âge : entre 18 et 35 ans, (b) la résidence dans le bassin (c) l'insertion de l'idée de projet dans l'une des chaînes de valeur retenue par le Programme pour ce bassin, (d) la qualification technique, qui doit être suffisante pour entamer une formation de spécialisation, (e) l'accès aux ressources foncières nécessaires au projet d'entreprise[39] et (f) la présentation d'un plan d'action/accompagnement préparé avec un facilitateur qui est un accompagnateur de proximité du Programme.

42. Pour une orientation, vers le parcours 2 de développeur d'entreprise, le demandeur doit en outre justifier d'une expérience d'entrepreneur dans le domaine d'activité visé : (g) ancienneté dans le secteur d'activité ou la filière d'au moins 3 ans (h) existence de l'entreprise depuis au moins deux ans avec un enregistrement légal depuis au moins 6 mois, (i) domiciliation bancaire auprès d'une IMF ou d'une banque et (j) avoir une organisation comptable minimale (livre de recettes et de dépenses).

43. Critères de validation

44. Pour l'accès au financement de la préparation du projet, le comité de sélection s'assure (1) que la demande est éligible pour le parcours demandé et (2) ne fait pas l'objet d'un financement en cours ;(3) Évalue la pertinence de l'idée de projet par rapport aux priorités du bassin, (4) Évalue le besoin de qualification du ou des demandeurs au regard du projet, (5) Évalue le besoin d'appui et oriente (6) vers l'un des parcours appuyés par le Programme, renvoie la demande à un examen ultérieur après approfondissement du plan d'action ou rejette la demande.

45. Dans cette évaluation des besoins, le comité prend en compte (i) l'appréciation des risques liés aux motivations du jeune demandeur et son niveau d'engagement (jeune économiquement actif, ayant été porteur d'une initiative économique ou déjà entrepreneur, démontrant ainsi ses capacités à saisir et à concrétiser les opportunités offertes par le programme) ; (ii) le niveau de maturité du projet proposé par le jeune ; (iii) la situation socio-économique particulière du jeune en termes de vulnérabilité (jeunes femmes, jeunes non scolarisés, jeunes vivant en couple, minorités au sein des villages et ayant peu ou pas accès aux facteurs de production mais démontrant un dynamisme

[39] Le ciblage économique permet l'accès aux appuis du programme à des jeunes qui ont peu de ressources foncières. Il s'agit ici de s'assurer qu'ils pourront conduire de leur activité avec des garanties suffisantes pour la sécurisation de leur implantation (par ex accord familial).

reconnu) ; (iv) le niveau et la nature de la formation du jeune ou son expérience démontrée dans le secteur; (vii) l'accès à la terre, en particulier pour les jeunes porteurs de projets du maillon production. Pour ce faire, il s'appuie sur l'appréciation technique de l'accompagnateur, qui siège à ce comité à titre consultatif.

3. Étape : validation des projets d'entreprise et accès au financement

46. Pour chaque parcours, le comité de sélection examine les projets d'entreprise sur la base du dossier constitué par le demandeur selon le format du Programme. Au préalable, l'unité de coordination technique a vérifié les critères d'éligibilité de la demande. Les critères sont différents selon qu'il s'agisse d'une demande d'appui pour la création (parcours 1) ou le développement d'une entreprise (parcours 2).

Parcours 1 : création d'entreprise

Critères d'éligibilité

47. Les critères concernent le demandeur et son projet d'entreprise. Pour être éligible, la demande doit (a) émaner du bénéficiaire direct et non pas d'un tiers, qui doit (b) correspondre à la tranche d'âge, (c) justifier de la qualification requise dans le domaine d'activité, pour (d) un projet dans un créneau de filière/bassin retenu par le Programme, qui (e) sera développé dans le bassin où réside le demandeur et qui a (f) un caractère économique, pour lequel il (g) a pris contact avec une IMF pour le plan de financement. L'entreprise doit (h) être en cours d'enregistrement et (i) avoir une domiciliation bancaire dans une structure agréée,

Critères de sélection

48. La sélection porte sur les critères suivants : (1) pertinence de l'objectif économique au regard du diagnostic, (2) impact attendu en termes de chiffre d'affaires, de revenus du promoteur (direct) et sur la filière ou le bassin (indirect), (3) pertinence du montage technique du projet (notamment options technologiques et stratégiques), (4) qualité du montage financier intégrant le kit d'installation, (5) qualité du plan de gestion technique et financier, (6) qualité du dispositif de suivi du projet (intégrant le recours aux services d'appui conseil), (7) les partenariats économiques pour soutenir le projet et faciliter la pérennisation (8) l'appréciation des facteurs de risques et de la prise en compte de mesures d'atténuation et (9) la motivation du demandeur à travers l'évaluation de la phase de préparation.

Parcours 2 : développement d'entreprise

Critères d'éligibilité

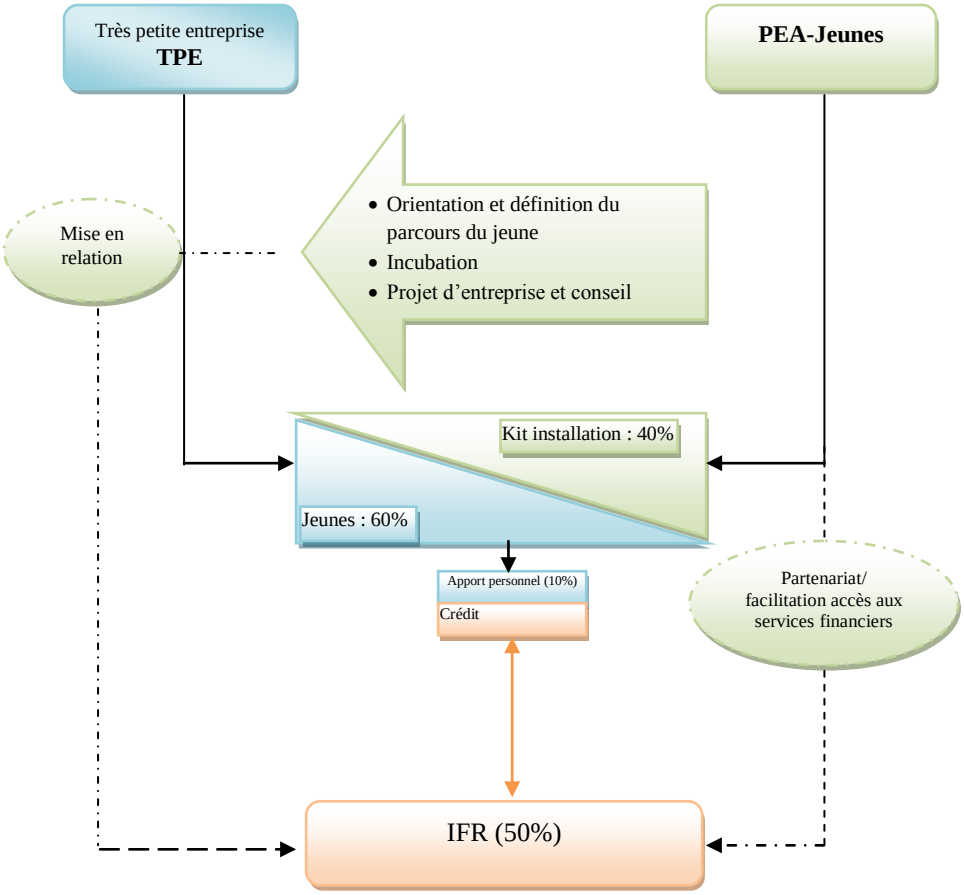
49. Les critères concernent le demandeur et son entreprise. Pour être éligible, la demande doit (a) émaner du bénéficiaire direct et non pas d'un tiers, qui doit (b) correspondre à la tranche d'âge pour (c) un projet dans un créneau de filière/bassin retenu par le Programme, qui (d) sera développé dans le bassin où réside le demandeur et qui a (e) un caractère économique de développement d'une activité (f)qu'il a lui-même crée précédemment et dont il maîtrise le procédé technique, pour lequel il (g)a pris contact avec une IMF pour le plan de financement. L'entreprise doit (h) avoir une existence légale depuis au moins un an mais avoir une activité économique depuis plus de deux ans, (i) avoir une domiciliation bancaire dans une structure agréée, (j) avoir une gestion comptable et financière et (k) disposer sur le compte bancaire d'une contribution en espèces au minimum de 10% du coût du projet.

50. Pour les demandes portées par une organisation de producteurs ou autre entreprise collective, l'éligibilité intègre (l) l'opérationnalité des organes statutaires, (m) la répartition du capital entre les membres : aucun des membres de l'OP ne doit contrôler à lui seul plus de 40% des ressources et (n) la résidence des membres (au moins ¾) dans le bassin du projet.

Critères de sélection

51. La sélection porte sur les critères suivants : (1) pertinence de l'objectif économique au regard du diagnostic d'entreprise, (2) impact attendu sur le chiffre d'affaires et les revenus du promoteur (direct) et sur la filière ou le bassin (indirect), (3) pertinence du montage technique du projet (notamment options technologiques et stratégiques), (4) qualité du montage financier, (5) qualité du plan de gestion technique et financier, (6) qualité du dispositif de suivi du projet (intégrant le recours aux services d'appui conseil), (7) les partenariats économiques pour soutenir le projet et faciliter la pérennisation (8) l'appréciation des facteurs de risques et de la prise en compte de mesures d'atténuation et (9) la motivation du demandeur à travers l'évaluation de la phase de préparation. Pour les projets portés par des OP, la sélection prend également en compte (10) le caractère participatif du suivi technique et financier et (11) l'impact attendu pour chacun des membres.

Appendice 2. Positionnement des TPE pour un accès durable aux services financiers



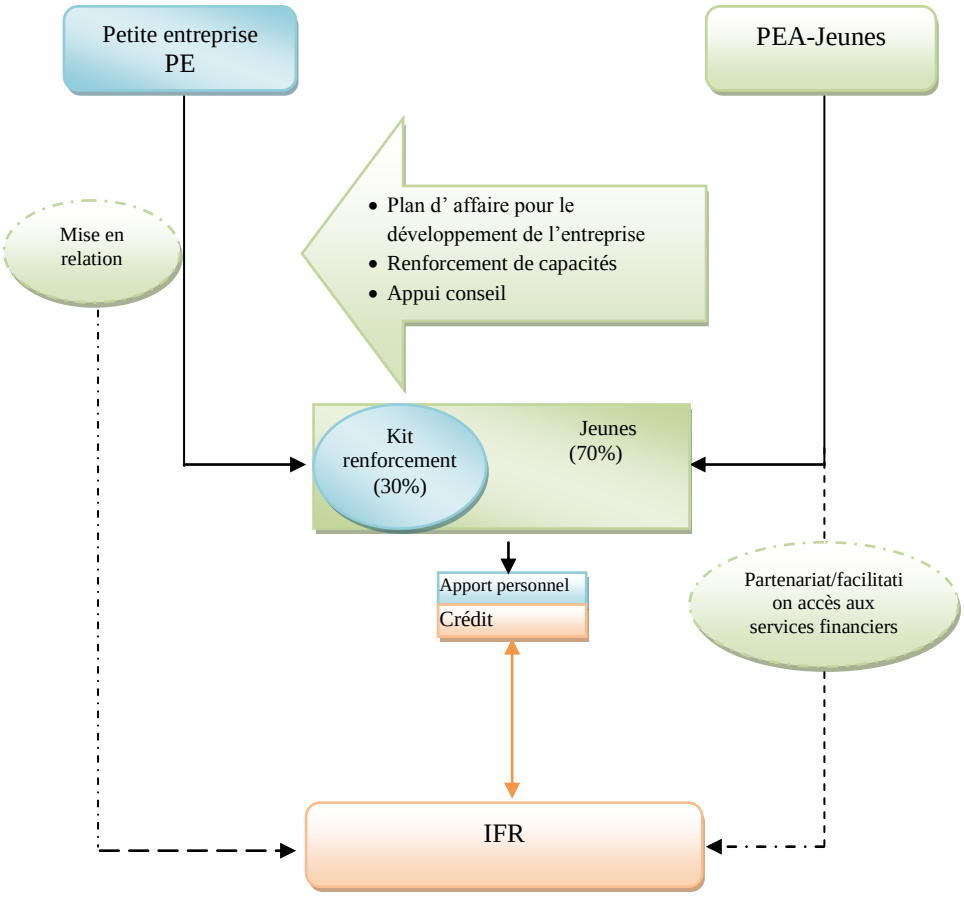
Le financement du projet de création d'entreprise sera assuré en deux temps comme suit : (i) pour le démarrage/installation, mobilisation de 50 pourcent couvert par le kit octroyé par le Programme (40 pourcent) et un apport en nature du jeune (10 pourcent) ; et (ii) mobilisation des 50 pourcent complémentaire pour la consolidation, sur prêt consenti par les IFR au moins 6 mois après le démarrage effectif des activités de l'entreprise. Un accord de principe des IFR pour le crédit complémentaire sera requis avant la mise en place du kit.

Tableau 1.Séquences de financement du projet de création

Activité du Jeune			
Etapes	**Etape 1. Installation**		**Etape 2. Consolidation de TPE**
Sources	Kit	Apport propre[40]	IFR
Répartition (%)	40	10	50

[40] Le volume de l'apport propre dépendra de la capacité de chaque jeune à couvrir le gap de financement. Les IFR couvriront alors la part résiduelle.

Appendice 3. Positionnement des PE pour un accès durable aux services financiers



Le financement du projet de développement de la PE sera assuré par deux sources essentielles : (i) le PAE-Jeunes qui apportera une subvention de 30 pourcent à travers le kit de renforcement ; et (ii) l'apport du jeune représentant 70 pourcent dont une partie sera mobilisée sur fonds propres (au moins 20 pourcent) et l'autre partie (50 pourcent) couverte par un prêt productif consenti par les IFR.

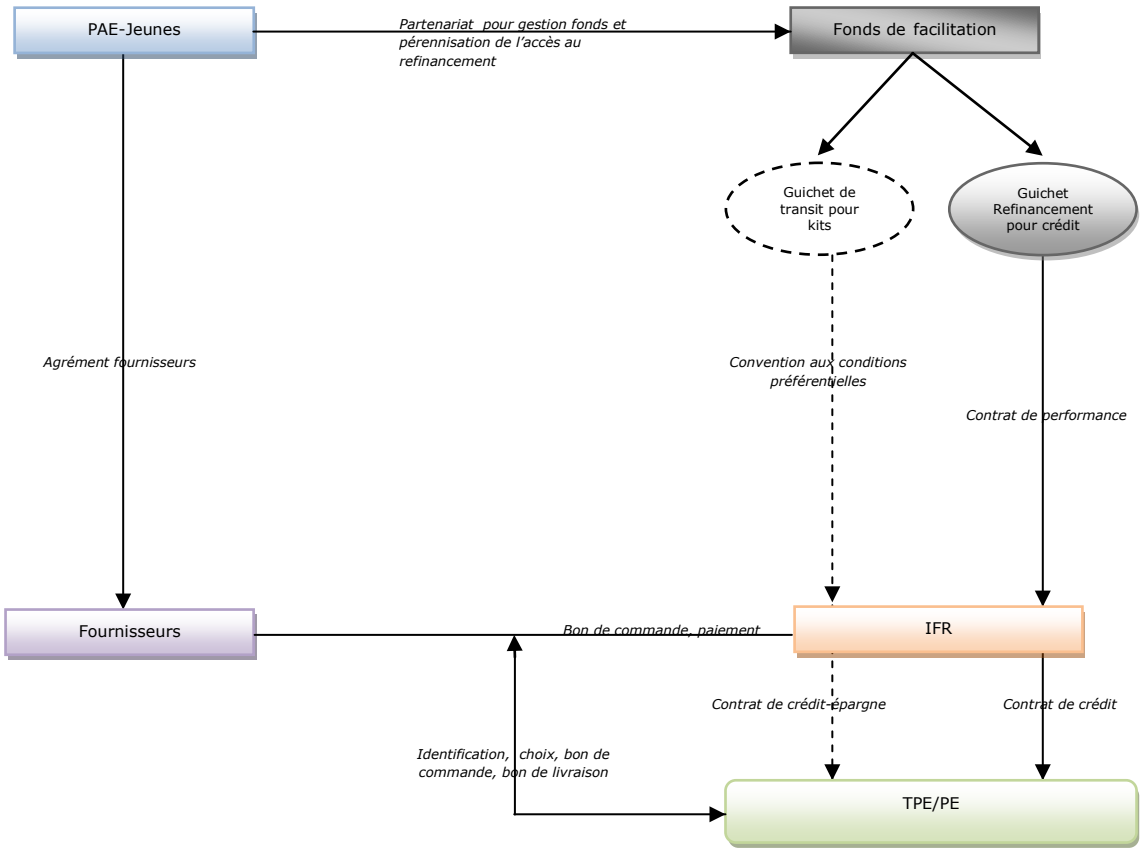
Appendice 4. Dispositif de mise en œuvre des kits d'installation et des kits de renforcement.

Le déploiement des kits fera en partenariat avec les IFR. Celles-ci devront donner leur accord de principe concernant le financement complémentaire nécessaire pour la réalisation complète du projet de création ou de développement de l'entreprise requérante. Cet accord de principe sera requis comme condition préalable à l'avis favorable du Comité de sélection. Pour ce faire les IFR seront représentées au sein dudit Comité, afin de participer à l'évaluation des paramètres financiers et de rentabilité tenant compte des exigences établies et de leur connaissance du milieu. Afin de parer aux éventualités de rejets susceptibles d'allonger la procédure d'attribution des kits, la collaboration avec les IFR sera nécessaire lors de la préparation du projet d'entreprise/plan d'affaire. Le canevas de préparation des projets d'entreprise/plans d'affaires sera conçu en concertation étroite avec les IFR pour prendre en compte les aspects d'analyse économique et financière.

La mise en œuvre du dispositif de kits reposera sur un certains principes de base stricts : (i) les kits seront en place en partenariat avec les IFR ; (ii) ils seront distribués exclusivement aux jeunes promoteurs détenteurs d'un compte d'épargne auprès des IFR ; (iii) ils sont considérés comme des subventions *a posteriori* et donc distribués sous forme de prêts remboursables (sans intérêts) ; le remboursement permettra alors de reconstituer la contre-valeur du kit en numéraire sous forme de dépôts à terme au bénéfice du promoteur ; (iv) ils seront essentiellement octroyés sous forme d'équipements (donc en nature) acquis à travers des fournisseurs préalablement identifiés par les jeunes et agréés par le Programme. Toutefois, en cas de besoin avéré une part minimale ne dépassant 15 pourcent de la subvention pourrait être accordée en liquide pour les besoins de fonds d'exploitation,

Tous les projets de création et de développement d'entreprise acceptés par le Comité de sélection seront enregistrés dans un fichier de suivi dont une copie sera disponible auprès des IFR partenaires. L'acquisition et la mise en place des kits se feront dans le cadre d'un crédit fournisseur sous couvert de conventions impliquant différents acteurs (figure). Outre le PAE-Jeunes, il s'agit du Fonds de facilitation, des IFR, des fournisseurs et des TPE et PE. Le Fonds de facilitation sera le partenaire institutionnel à travers lequel les ressources destinées aux kits seront administrées, et ce, à travers un guichet temporaire ou de transit.

Figure. Mise en relation des bénéficiaires de kit avec les IFR



- les ressources destinées aux kits seront déposées en comptes auprès des IFR à travers le Fonds de facilitation mis en place par le PADMIR. Une convention PAE-Jeunes – Fonds de facilitation sera établie à cet effet; Il s'agira d'une convention de 3 ans (période de déploiement des kits) axée sur des clauses et des modalités préférentielles. Les frais de gestion (1,5% seront à la charge du Programme)
- les comptes ouverts auprès des IFR seront crédités au prorata de l'enveloppe attribuée (par le Comité de sélection) conformément au nombre de kits accordés suite à chaque session du Comité de sélection. Un contrat sera passé entre le Fonds de facilitation et les IFR concernées.
- sur la base de la décision du Comité de sélection, un contrat de crédit-épargne sera passé entre l'IFR et le jeune promoteur d'une durée de 12 à 24 mois selon les cas. Le contrat stipule clairement l'obligation de reconstituer la contre-valeur de l'équipement qui sera accordé. Dès signature du contrat, le compte du jeune est crédité à hauteur du montant de la subvention accordée ;
- avec l'accord de crédit, le jeune contacte un fournisseur agréé de son choix (figurant dans le fichier disponible auprès des IFR) pour la fourniture des équipements moyennant un bon de commande émis par l'IFR sur la base des spécifications techniques contenues dans la description du kit. Le bon de commande sera cosigné par le promoteur requérant;
- l'équipement est livré au jeune contre un bon de livraison qu'il devra acquitter, autorisant l'IFR à débiter son compte au profit du fournisseur. Ce dernier se présente alors au guichet de l'IFR pour se faire payer ;
- l'IFR détient la propriété de l'équipement jusqu'au dénouement du crédit ;
- en cas de dénouement heureux (remboursement intégral à terme échu), l'IFR opère la mainlevée sur le fonds reconstitué au profit du promoteur qui jouira désormais entièrement du

titre de propriété de l'équipement. Le cas échéant, l'IFR procède au recouvrement des impayés avant d'accorder la mainlevée sur le compte de reconstitution tout en rétrocédant la jouissance la propriété de l'équipement ;

- la période de remboursement de la contrevaleur du quitte ne peut excéder la durée du contrat de crédit-épargne (12 à 24 mois selon les cas).

En dehors du compte de reconstitution de la subvention, les bénéficiaires de kits ouvriront également chacun un compte de DAT qu'ils devront mouvementer à une fréquence régulière (à déterminer au moment de la signature du contrat de crédit-épargne en fonction du type et de la saisonnalité des activités concernées).

Le partenariat avec le Fonds de facilitation se concrétisera par l'ouverture d'un guichet de transit qui servira à alimenter les IFR à la demande de celles-ci en fonction du nombre de promoteurs à financer.

Encadré. Critères d'éligibilité et de sélection des promoteurs (Extrait du DT Entrepreneuriat rural)
Parcours 1 : création d'entreprise
Critères d'éligibilité Les critères concernent le demandeur et son projet d'entreprise. Pour être éligible, la demande doit (a) émaner du bénéficiaire direct et non pas d'un tiers, qui doit (b) correspondre à la tranche d'âge, (c) justifier de la qualification requise dans le domaine d'activité, pour (d) un projet dans un créneau de filière/bassin retenu par le Programme, qui (e) sera développé dans le bassin où réside le demandeur et qui a (f) un caractère économique, pour lequel il (g) a pris contact avec une IMF pour le plan de financement. L'entreprise doit (h) être en cours d'enregistrement et (i) avoir une domiciliation bancaire dans une structure agréée, Critères de sélection La sélection porte sur les critères suivants : (1) pertinence de l'objectif économique au regard du diagnostic, (2) impact attendu en termes de chiffre d'affaires, de revenus du promoteur (direct) et sur la filière ou le bassin (indirect), (3) pertinence du montage technique du projet (notamment options technologiques et stratégiques), (4) qualité du montage financier intégrant le kit d'installation, (5) qualité du plan de gestion technique et financier, (6) qualité du dispositif de suivi du projet (intégrant le recours aux services d'appui conseil), (7) les partenariats économiques pour soutenir le projet et faciliter la pérennisation (8) l'appréciation des facteurs de risques et de la prise en compte de mesures d'atténuation et (9) la motivation du demandeur à travers l'évaluation de la phase de préparation.
Parcours 2 : développement d'entreprise
Critères d'éligibilité Les critères concernent le demandeur et son entreprise. Pour être éligible, la demande doit (a) émaner du bénéficiaire direct et non pas d'un tiers, qui doit (b) correspondre à la tranche d'âge pour (c) un projet dans un créneau de filière/bassin retenu par le Programme, qui (d) sera développé dans le bassin où réside le demandeur et qui a (e) un caractère économique de développement d'une activité (f)qu'il a lui-même crée précédemment et dont il maîtrise le procédé technique, pour lequel il (g)a pris contact avec une IMF pour le plan de financement. L'entreprise doit (h) avoir une existence légale depuis au moins un an mais avoir une activité économique depuis plus de deux ans, (i) avoir une domiciliation bancaire dans une structure agréée, (j) avoir une gestion comptable et financière et (k) disposer sur le compte bancaire d'une contribution en espèces au minimum de 10% du coût du projet. Pour les demandes portées par une organisation de producteurs ou autre entreprise collective, l'éligibilité intègre (l) l'opérationnalité des organes statutaires, (m) la répartition du capital entre les membres : aucun des membres de l'OP ne doit contrôler à lui seul plus de 40% des ressources et (n) la résidence des membres (au moins ¾) dans le bassin du projet. Critères de sélection La sélection porte sur les critères suivants : (1) pertinence de l'objectif économique au regard du diagnostic d'entreprise, (2) impact attendu sur le chiffre d'affaires et les revenus du promoteur (direct) et sur la filière ou le bassin (indirect), (3) pertinence du montage technique du projet (notamment options technologiques et stratégiques), (4) qualité du montage financier, (5) qualité du plan de gestion technique et financier, (6) qualité du dispositif de suivi du projet (intégrant le recours aux services d'appui conseil), (7) les partenariats économiques pour soutenir le projet et faciliter la pérennisation (8) l'appréciation des facteurs de risques et de la prise en compte de mesures d'atténuation et (9) la motivation du demandeur à travers l'évaluation de la phase de préparation. Pour les projets portés par des OP, la sélection prend également en compte (10) le caractère participatif du suivi technique et financier et (11) l'impact attendu pour chacun des membres.

Appendice 5. Pré-identification des structures parties prenantes du programme

I. Méthodologie

Afin de constituer une 1ère liste provisoire restreinte d'incubateurs de jeunes entrepreneurs agropastoraux, les ministères MINADER et MINEPIA ont lancé un Appel à Manifestation d'Intérêts (AMI) N°0003/AMI/MINADER-MINEPIA/2014 le 07 Avril 2014. Le dépouillement des offres a été confié à une équipe composé d'un représentant du MINEPIA, d'un du MINADER et d'un du FIDA.
La grille de dépouillement a été bâtie sur Excel par l'ensemble de l'équipe afin de compiler un maximum de données contenues dans les dossiers et de faire ressortir des premiers éléments d'analyse (avantages/opportunités/contraintes/difficultés/commentaires/points à approfondir). Le premier dossier a été analysé ensemble par les 3 membres de l'équipe afin de tester la grille de dépouillement et s'assurer que les dossiers, répartis ensuite aléatoirement entre les 3, seraient traités de manière la plus homogène possible.
Sur l'ensemble des 36 manifestations d'intérêts reçues :

- 2 ont été présentées en double ;
- 1 était une demande de bourse sans rapport avec l'AMI ;
- 9 ont été considérées comme non conformes, c'est à dire que la structure n'offrait pas les services de base (accompagnement et/ou formation et/ou insertion) attendus ou n'étaient pas suffisamment spécialisée dans le développement rural.
- 24 dossiers ont été retenus comme potentiellement intéressants. Les structures ainsi retenues ont été classées en trois pré-catégories en fonction de leur capacité à concentrer les différentes fonctions d'incubation. Les 3 catégories étaient les suivantes :

    1. Potentiel incubateur noyau = structure qui offre non seulement des formations techniques dans une approche filière, mais qui évolue aussi avec des notions d'entreprenariat et peut justifier des expériences d'installation/création d'entreprises ;
    2. Structures périphériques, spécialisées en formation soit technique, soit entrepreneuriale, avec plus ou moins d'expérience en appui à l'installation/création d'entreprises ;
    3. Pépinières spécialisées en appui entrepreneurial, pas forcément dans le domaine rural, mais avec des approches compatibles avec l'esprit du projet.

L'équipe de dépouillement a présenté sa première analyse à une équipe renforcée par d'autres agents des MINADER, MINEPIA, MINEFOP et MINPMEESA. Chaque participant a alors, en fonction de ses connaissances de terrain, proposé d'autres structures dont il avait connaissance et qui étaient susceptibles d'entrer dans une ou l'autre des 3 catégories.

Les structures spécialisées seulement en aquaculture ont été retirées car cette filière n'est plus couverte par le PEAJ en raison de l'élaboration d'un futur projet pilote spécifique à l'aquaculture par le FIDA. Les différentes structures restantes ont été localisées géographiquement en fonction des bassins retenus pour la zone d'action du programme. Trois équipes conjointes composées de consultants internationaux (du FIDA et de Montpellier SupAgro), de représentants des Ministères sectoriels (MINEPIA, MINADER, MINEFOP, MINPMEESA) et d'une représentante de la Société Civile représentant les jeunes ont été constituées pour aller visiter l'échantillon retenu, en optimisant les déplacements dans les régions du Centre et Sud (équipe1), du Littoral (équipe2) et du Nord-Ouest et Ouest(équipe3). Ainsi, le CNFVZH de Jakiri, bien que présentant des aspects intéressants a été écarté de l'échantillon car il était trop excentré par rapport aux bassins retenus. En revanche, des structures, bien que administrativement dans la région de l'Ouest, mais géographiquement proches des bassins retenus ont été visités (cas du CNFVZH et du CEFAN de Foumban et ferme de Kounden). Le programme des entretiens réalisés sur le terrain figure en annexe III.

Avant le départ sur le terrain de chaque équipe, des grilles d'entretiens ont été construites conjointement afin de pouvoir évaluer les activités réalisées pour les différentes fonctions identifiées comme importantes dans la démarche d'incubation et d'accompagnement de projets de jeunes ruraux. Une évaluation des infrastructures et équipement présents a été également intégrée dans ces entretiens. La grille d'entretien figure en annexe IV.

Il est important de noter que les structures visitées ne représentent pas un échantillon exhaustif de l'offre existante de services potentiels utiles à l'appui de jeunes entrepreneurs ruraux. L'analyse des différents partenaires potentiels du dispositif d'incubation et de leurs besoins en renforcement qui

suivent constituent seulement une base pour le dimensionnement du programme au cours de l'exercice de formulation.

Au moment de la mise en œuvre, les diagnostics de bassin permettront de recenser exhaustivement l'ensemble des partenaires et de préciser leur rôle précis dans le dispositif, en fonction de leurs réelles capacités, de leur connaissance et leur insertion dans le milieu et des partenariats existants. La collaboration des autorités locales et traditionnelles et d'éventuels comités locaux existants permettra d'affiner l'analyse.

II. Analyse des activités développées par les opérateurs rencontrés

A partir des entretiens menés sur le terrain en complément des dossiers reçus, des analyses qualitatives ont été produites par l'équipe en faisant ressortir les forces et faiblesses des différents opérateurs rencontrés (Cf. Annexe V). Ces analyses qualitatives ont permis de caractériser pour chaque fonction nécessaire à l'incubation le niveau de service actuellement offert.
Le tableau page suivante récapitule les capacités, de façon horizontale pour chaque structure rencontrée puis de façon verticale par fonction. La grille de notation suivante a été adoptée pour l'évaluation des capacités des structures visitées à assumer telle ou telle fonction liée à l'incubation.

Notation	Aucune activité = **0**
	En projet = **1**
	Ont déjà expérimenté = **2**
	Expertise = **3**

Par expertise, on entend expérience de longue date qui a déjà fait ses preuves, maîtrise de cette fonction.

Tableau d'analyse des capacités des structures visitées par fonction liée à l'incubation

Région	Bassin	Opérateurs	Public/privée	Type opérateur	Fonction Facilitation des partenariats	Fonction pépinière d'entreprises	Fonction formation	Fonction Accompagnement	Fonction Expertise et conseil
					Activités de mise en relation des partenaires (financier, marché)	Activités de mise à disposition de foncier ou équipement /ateliers pour les futurs entrepreneurs	formation longue ou modulaires techniques et pratiques sur la prodution agricole, AA ou sur l'entreprenariat	Accompagnement du projet personnel et à la création d'entreprise et identification des jeunes	Etude de marché , d'impact, diagnostic
CENTRE	Mfou / Yaoundé 6 et 7	EPAB Bingala	Public CAPEF	I	2	3	3	2	3
OUEST	Foumban / Ngo Ketunjia	CEFAN	Privée	II	0	2	3	3	3
OUEST	Foumban / Ngo Ketunjia	CNFZVH	Public MINEPIA	II	1	2	3	3	1
NORD-OUEST	Cameroun et Afrique Centra	CNZVH de Jakiri	Public MINEPIA	II	1	1	3	3	2
CENTRE	Awae / Soa	GICAD Esse	Privée ?	II	0	2	2	2	3
LITTORAL	Nkongsamba / Penja / Melon	Ferme école de Ndoungué	Privée	II	0	2	3	3	1
OUEST	Foumban / Ngo Ketunjia	Ferme Kounden	Public MINEPIA	II	0	2	3	3	1
LITTORAL	Pouma	Afrique Future	ONG	II	2	2	2	0	2
CENTRE	Mfou	CHASAADD Mfou	Privée	II bis	1	1	3	3	3
SUD	Dja et Lobo	EAAAS/ SANGMELIMA	Privée	II bis	0	1	3	3	2
CENTRE	Obala / Soa	CFR Evodoula	Public MINADER	II bis	0	0	3	3	2
LITTORAL	Dibombari	ETA de Dibombari	Public MINADER	II bis	0	1	3	3	1
NORD-OUEST	Bamenda / Santa	Nazareth Center	Privée	II bis	0	0	3	3	2
SUD	Dja et Lobo	CFPAZ Zoételé	Privée	II bis	0	1	3	3	1
LITTORAL	Manjo	CIMAR - AGRO/PME	ONG	II bis	1	1	1	0	2
CENTRE	Obala	IAO Obala	Privée	III	1	1	2	2	2
CENTRE	Awae / Soa	AGROTECH FORMATION Esse	Privée ?	III	0	1	2	2	2
LITTORAL	Manjo	CARBAP	Public	III	0	1	3	0	3
NORD-OUEST	Bamenda / Santa	ETA Bambili	Public MINADER	III	0	0	3	0	0
NORD-OUEST	Bamenda / Santa	ColTech Uni Bambili	Privée	III	0	0	1	0	0
LITTORAL	Bonaberi / Dibombari	CIP Bonaberi	Public CCIMA	IV	0	3	2	3	3
CENTRE	Yaoundé	CIME - AGRO/PME	Privée	IV	3	0	1	3	3
NORD-OUEST	Bamenda / Santa	SAILD	ONG	IV	3	0	2	3	2
					15	**27**	**57**	**50**	**44**

D'une manière générale nous constatons dans l'ensemble des régions et des structures visitées, que très peu d'organisations disposent de toutes les compétences d'accompagnement d'un projet de création d'entreprise. Le PEAJ contribuera donc à l'émergence et au renforcement de structures pouvant participer à l'incubation des jeunes engagés dans les filières agro-pastorales.

Cependant, au moins un établissement est identifié dans chaque région, voire dans chaque bassin, qui serait en mesure, après un renforcement spécifique et un travail de recensement des partenaires de sa zone, de devenir structure d'incubation. Il s'agit des structures de type I, II et II bis du tableau ci-dessus.

- **Facilitation des partenariats**

Cette fonction, regroupant des activités de mise en relation avec des partenaires (financiers, ou pour accéder aux marchés) et de suivi administratif et financier de la mise œuvre du projet du jeune pourtant essentielle, est actuellement très peu assumée par les structures rencontrées.

Des activités de facilitation de l'accès aux intrants ou de mise en relation avec de potentiels clients est ou pourrait être assez facilement assumée pour des structures qui ont-elles-mêmes des activités de production pour la vente et pas seulement pour la démonstration.

Peu de structures ont développé des partenariats formalisés pour améliorer l'accès des formés au financement, notamment parce que ces structures n'offrent pas de garantie pour faciliter le financement des projets développés par les jeunes. A noter que les structures appuyées par le programme AFOP expérimentent un système de mise en relation avec des EMF qui sont membres des commissions locales de validation des projets présentés par les jeunes.

La mise en place d'un suivi rapproché de la création d'entreprise nécessitera un renforcement en personnel dédié et en moyen de locomotion.

- **Pépinière**

Une grande majorité des structures visitées est déjà consciente que la formation seule n'est pas suffisante. Elles sont donc déjà dans la démarche ou ont les capacités foncières ou d'infrastructure pour offrir des services de type pépinière.

- **Formations longues – une expérience modularisable**

De nombreuses structures visitées sont surtout spécialisées dans les formations longues Il existe ainsi une offre importante de formation longue agropastorale qui est souvent couplée avec une formation et un accompagnement à la création d'activité, qui prend en compte le projet du jeune. Ces formations sont souvent pratiques avec une partie de stage en entreprise. La plupart des contenus étant dispensés sous forme de modules qui pourraient également être proposés de manière ponctuelle à un nombre restreint de porteurs d'initiatives économiques, sous réserve de dispositions particulières pour l'accueil physique et pédagogique de ce sous-groupe en plus des promotions régulières

De nombreuses structures rencontrées ont déjà démontré leur capacité d'adaptation à différents types de public et à différentes modalités de formation.

Ces dispositifs peuvent proposer des flux importants de porteurs d'initiatives économiques de qualité, dont le projet est déjà maturé. Ils pourraient être amenés à intégrer le dispositif, en tant que porteurs de type C2.

Aucune structure rencontrée n'offre de formation longue en transformation agro-alimentaire. Seul GICAD Esse offre une formation longue dans les métiers connexes (mécanique, artisanat, fabrication de matériel agricole). L'IAO d'Obala et le CIMAR prévoient de le faire. Cette expertise existante ou future pourra être mobilisée pour orienter les porteurs de projets vers ces formations et monter des modules spécifiques dans ce domaine.

- **Formations modulaires existantes**

Les formations modulaires actuellement disponibles sont principalement dans le domaine de la production agricole et pastorale, cependant elles restent à être développées et adaptées sur les contenus et les formats pour s'ajuster à la gamme de projets qui sera portée par les jeunes entrepreneurs et à leur niveau de connaissances déjà acquis. L'activité de formation entrepreneuriale est potentiellement réalisable dans l'ensemble des centres qui assurent la fonction d'accompagnement à la création d'entreprise et des formations longues entrepreneuriales. Si

certaines structures assurent déjà des formations modulaires en entreprenariat, la mise en œuvre effective de ce type de formation dans d'autres structures devra passer par un travail d'ingénierie de formation et de réorganisation, en particulier pour les structures offrant en même temps des formations longues.

- **Formations modulaires transformation AA**

Le secteur de la transformation agro-alimentaire est largement sous représenté dans l'échantillon visité et *a priori* également dans le pays (cf. étude GRET 2012). Une étroite collaboration avec le futur projet d'appui aux PME agro-alimentaires de l'AFD pourrait permettre d'identifier des compétences – actuelles ou futures, dans et hors du Cameroun- dans ce domaine. S'agissant du développement de petites unités, la modalité de formation chez des référents - même en dehors du bassin, mais à une échelle comparable - devrait être préférée. Au fur et à mesure que le programme aura contribué à installer des jeunes entrepreneurs dans le secteur agro-alimentaire, le montage de formation dans ce domaine pourra s'ancrer sur les nouvelles entreprises créées. Enfin, le projet de développement des centre d'incubation pilote (CIP) est également à regarder en se rapprochant de la CCIMA.

- **Formations modulaires aux métiers connexes**

Seules deux (2) structures visitées[41] offrent déjà des formations modulaires sur la mécanique, l'artisanat, ou la fabrication de matériel agricole et trois[42] prévoient de le faire. Un travail en étroite collaboration avec le MINMPEESA devrait permettre d'identifier des formations techniques de ce type mobilisables ailleurs. Un travail d'adaptation des formations existantes, peut être développées en milieu urbain ou dans d'autres pays[43] sera surement nécessaire. Dans tous les cas, un contact étroit avec les professionnels du secteur pour l'adaptation des contenus de formation et l'accueil de stagiaires sera important.

- **Atelier technique pédagogique**

Afin que les jeunes puissent mettre en pratique les enseignements reçus, des ateliers de production et de petite transformation sont parfois présents dans les centres de formation. Très souvent les ateliers se trouvent dans le réseau des référents. Les deux types de modalités semblent bien fonctionner l'une comme l'autre, sans que l'une ou l'autre soit à privilégier.
Les ateliers se trouvant dans ces 2 types de structures, elles pourraient également entrer dans le cadre des structures à appuyer (financement des investissements), à condition qu'elles démontrent l'intérêt de ceux-ci par rapport à l'accompagnement des PIE et en cohérence avec les filières présentes localement.

- **Accompagnement**

Cette fonction regroupe diverses activités, allant de l'identification des porteurs d'initiatives économiques, à l'accompagnement personnalisé pour la définition et la maturation du projet et enfin l'appui effectif à la création de l'entreprise

La grande partie des structures recrute selon des méthodes classiques et souvent passives. La demande en formation dans le domaine agro-pastoral étant grande, les structures rencontrées font une sélection de leurs candidats. En plus des examens officiels testant plutôt les compétences académiques des candidats, de nombreuses structures ont également mis en place un système d'entretien de motivation pour s'assurer du gout du jeune pour les activités rurales. Certaines structures recrutent déjà sur la base d'une idée de projet d'installation du jeune. Cependant, globalement, cette étape est faite plus dans une idée de sélection des meilleurs que dans une approche d'identification de potentiel entrepreneurial chez un jeune atypique. La capacité des opérateurs à identifier et faciliter l'expression de potentiels porteurs d'initiative économique restera à renforcer ou sera à externaliser.

Dans toutes les structures pressenties pour assurer les fonctions d'incubation, l'appui à la définition et la maturation du projet personnel est réalisé de façon très complète, le plus souvent dans les structures qui sont appuyées par le programme AFOP, mais également dans certaines autres structures qui assurent des formations longues entrepreneuriales.

[41] CHASAADD Mfou et EAAAS Sangmelima
[42] Nazareth Center, GICAD Esse et IAO Obala
[43] **Par exemple, le Projet de Promotion de l'entreprenariat rural (PROMER) au Sénégal et les Rural Entreprises** Projects (REP) au Ghana

L'accompagnement à la création d'entreprise est réalisé en partie pendant les formations longues, mais, pour l'instant, cet accompagnement technique va rarement jusqu'à la création effective d'entreprise et le suivi est rarement assuré au-delà de quelques mois. De nombreuses structures commencent à expérimenter un dispositif pour faciliter l'accès à des fonds pour les premiers investissements et à mettre à disposition un personnel formé et dédié pour le suivi de la mise en œuvre. Le programme devra valoriser ces expériences et s'en inspirer pour bâtir son propre dispositif d'accompagnement de la création d'entreprise.

- **Conseil/expertise**

Le niveau d'expertise global, surtout dans les domaines techniques de la production agricole et pastorale est bien développé. Les compétences existent dans les structures qui présentent des formations dans le domaine. Pour les études de marché, d'impact ou diagnostic, Il sera nécessaire de constituer un annuaire plus précis dans le cadre du diagnostic territorial qui devra permettre d'identifier d'autres partenaires dans chaque bassin. L'information sur cette offre d'expertise devra être mutualisée au niveau national.

- **Documentation**

Cette fonction semble à développer quasi entièrement. On pourrait envisager le renforcement pour la création d'un centre dans chaque bassin.

- **Appui aux entreprises existantes**

Même si l'activité existe souvent, il semble que peu de structures aient une régularité sur cette fonction qui se fait au cas par cas, à la demande.

III. Typologie des opérateurs rencontrés

Partant des différentes fonctions nécessaires à un dispositif d'incubation et de l'existant au Cameroun, les visites effectuées dans les établissements sélectionnés parmi les répondants à l'AMI , n'ont pas permis d'identifier de structure répondant à l'ensemble des attentes d'un incubateur. Les différentes fonctions sont présentes mais dispersées dans les différentes structures. Afin d'optimiser le dispositif il nous a semblé important de caractériser les structures en fonction de leurs principales activités mobilisables.
Notre typologie laisse apparaître des structures qui assurent les fonctions principales d'un incubateur, ces structures pourraient, après avoir bénéficié d'un renforcement, de compétence et d'infrastructure, devenir structure d'incubation, d'autres peuvent en revanche être partenaires ou prestataires.

Centre de formation, avec accompagnement des porteurs, pépinière et terrain d'expérimentation

Cette première catégorie a déjà les capacités pour assurer des parcours d'incubation. Ces structures ont développé une expérience sur les démarches d'accompagnement à la création d'entreprises et assurent déjà pratiquement l'ensemble des fonctions d'incubation.
Elles possèdent en outre, une bonne capacité d'accueil avec des infrastructures suffisantes et semblent déjà en mesure de mener des projets d'envergures. Elles sont suffisamment bien implantées sur leur territoire pour centraliser les parcours.

Centre de formation avec accompagnement

Ces structures ont développé une expérience en formation et accompagnement à l'insertion de jeune et proposent du foncier/équipement pour faciliter l'apprentissage pratique et l'installation. Elles conduisent généralement leur activité d'accompagnement à la création d'entreprise dans le cadre de leurs formations. Une réhabilitation ou un renforcement des structures et un renforcement de compétences seraient nécessaires pour qu'elles deviennent structure d'incubation.

Centre de formation sans accompagnement

Il s'agit de structures qui ne sont en mesure que d'accueillir des formations, elles peuvent être structures partenaires lorsqu'elles délivrent des formations spécialisées techniques.

Structure d'accompagnement et d'appui

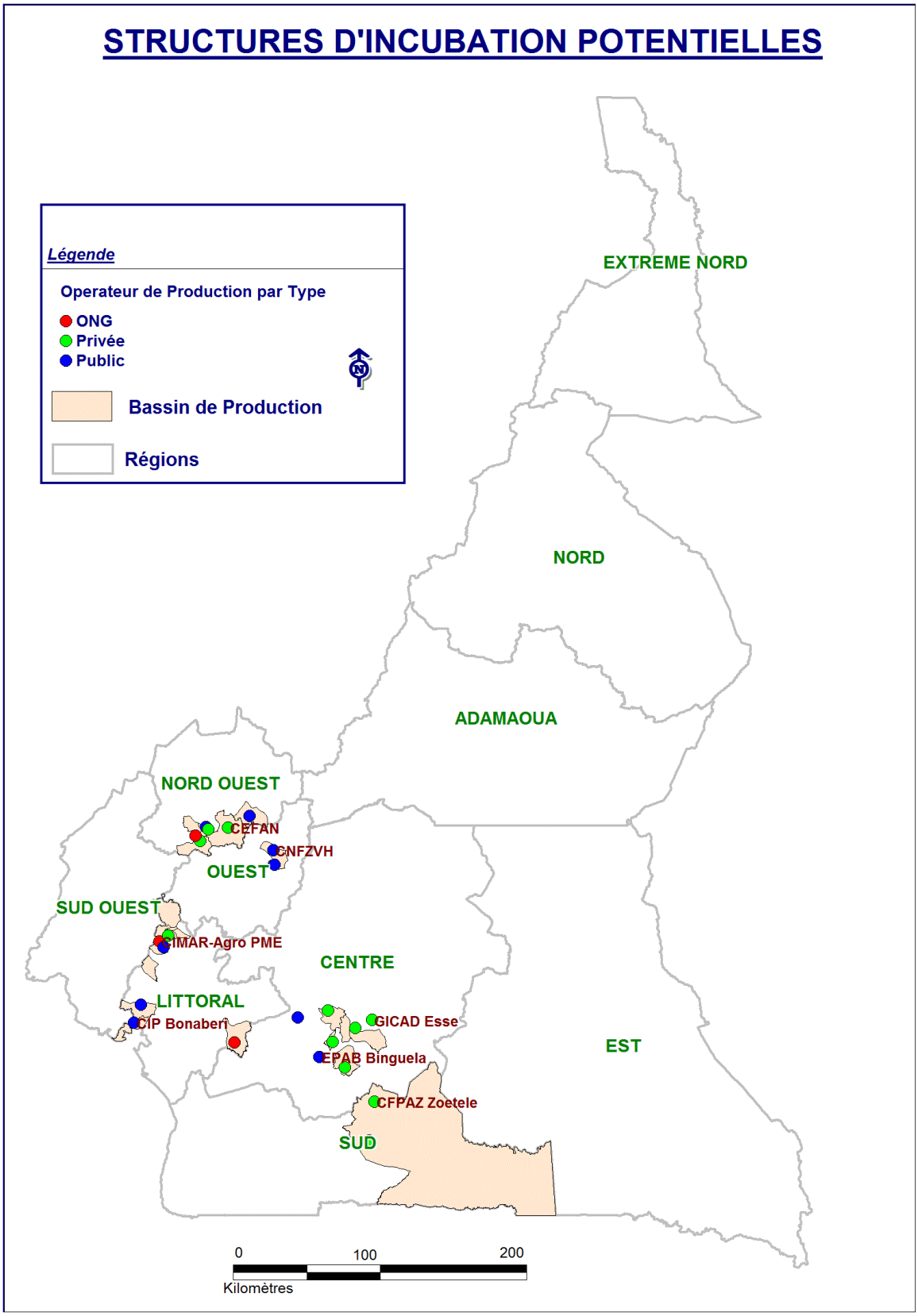
Ces structures n'ont pas ou peu de capacité d'accueil, elles sont spécialisées sur une fonction d'accompagnement des porteurs de projets hors mur. Elles ont acquis une expérience qui peut être mobilisée pour former les différentes structures d'incubation dans ces domaines.

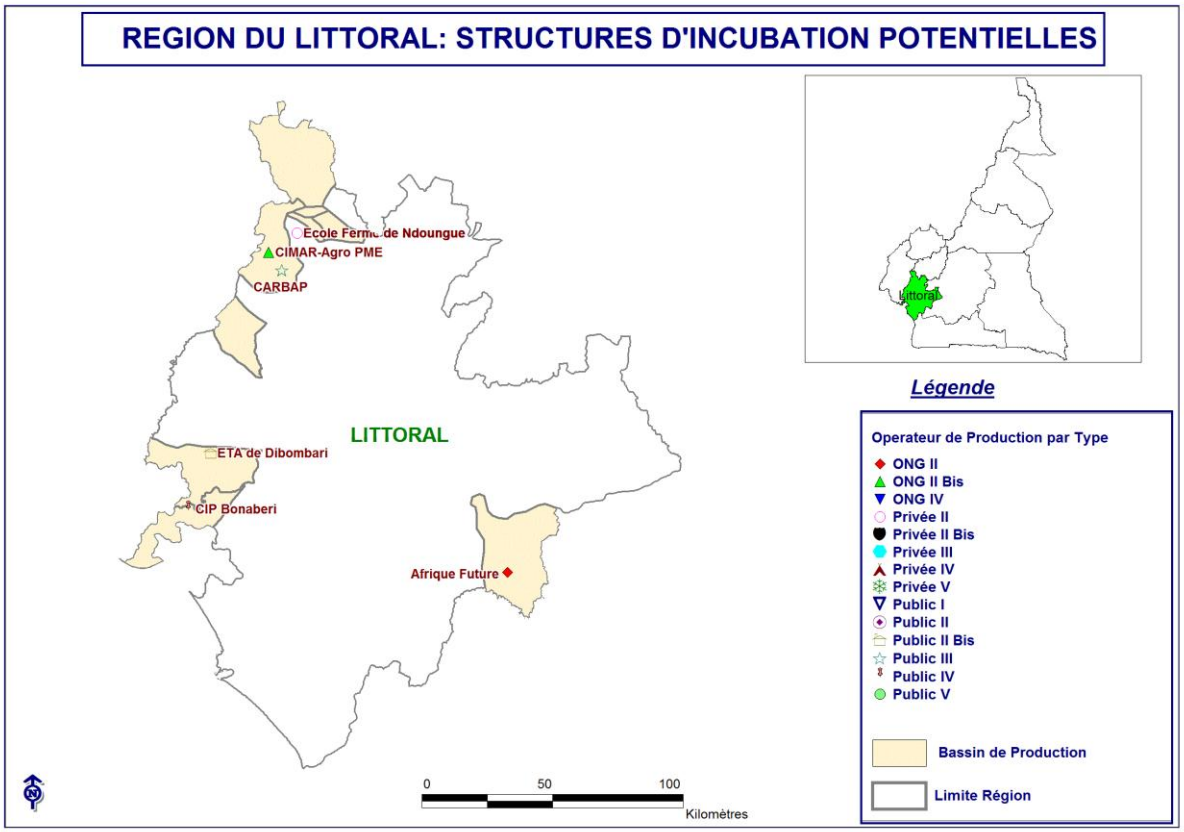
Les structures visitées ont été réparties provisoirement selon cette typologie dans le tableau du chapitre IV. A noter que certaines structures sont en train d'expérimenter la mise en œuvre de nouvelles fonctions et pourraient changer de catégorie au moment du démarrage du programme.

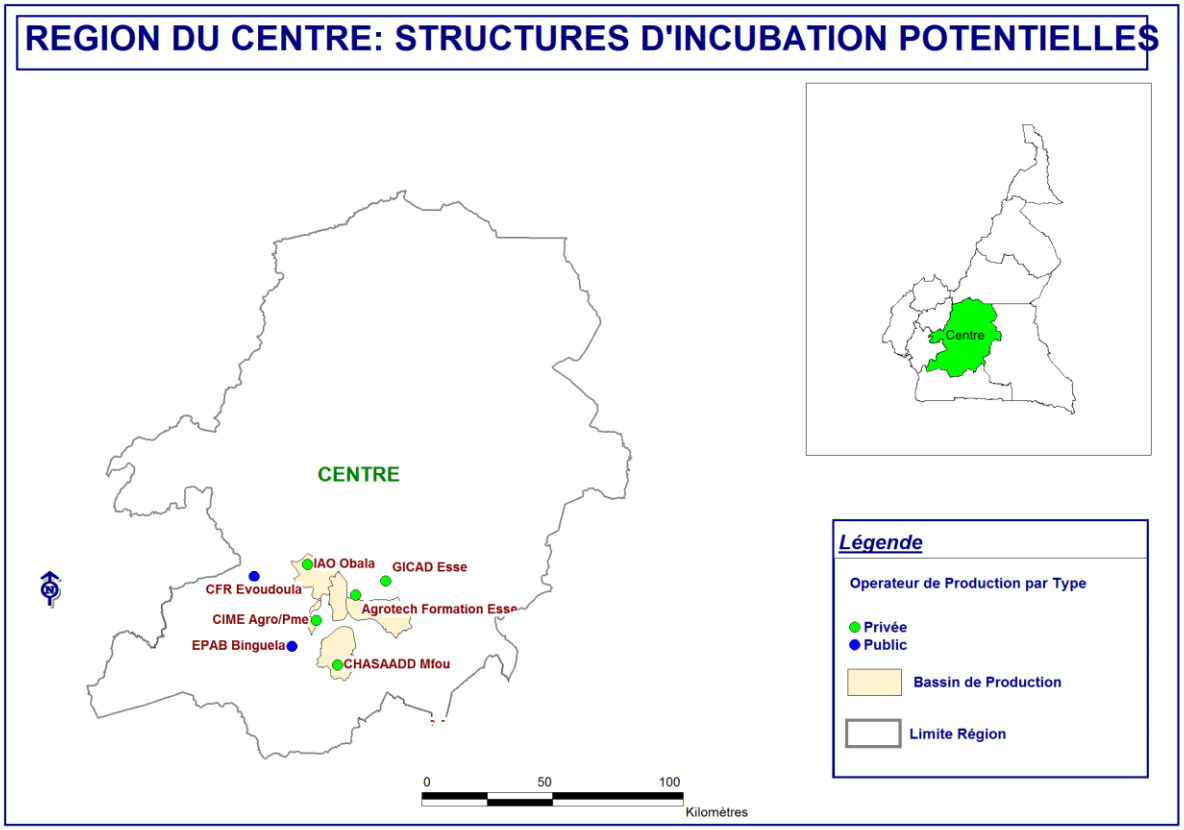
Typologie	Structures d'incubation cat n°1 = Structures qui assure la majorité des fonctions d'incubation	**I**
	Structures d'incubation cat n°2 = Structures de formation, **avec accompagnement des porteurs et terrain de mise en pratique (type pépinière d'entreprise)**	**II**
	Structures d'incubation cat n°2 bis = Structures de formation **avec accompagnement**	**II bis**
	Structures de formation **sans accompagnement**	**III**
	Structures spécialisée sur la fonction accompagnement qui pourrait assurer le renforcement des structures d'incubation	**IV**

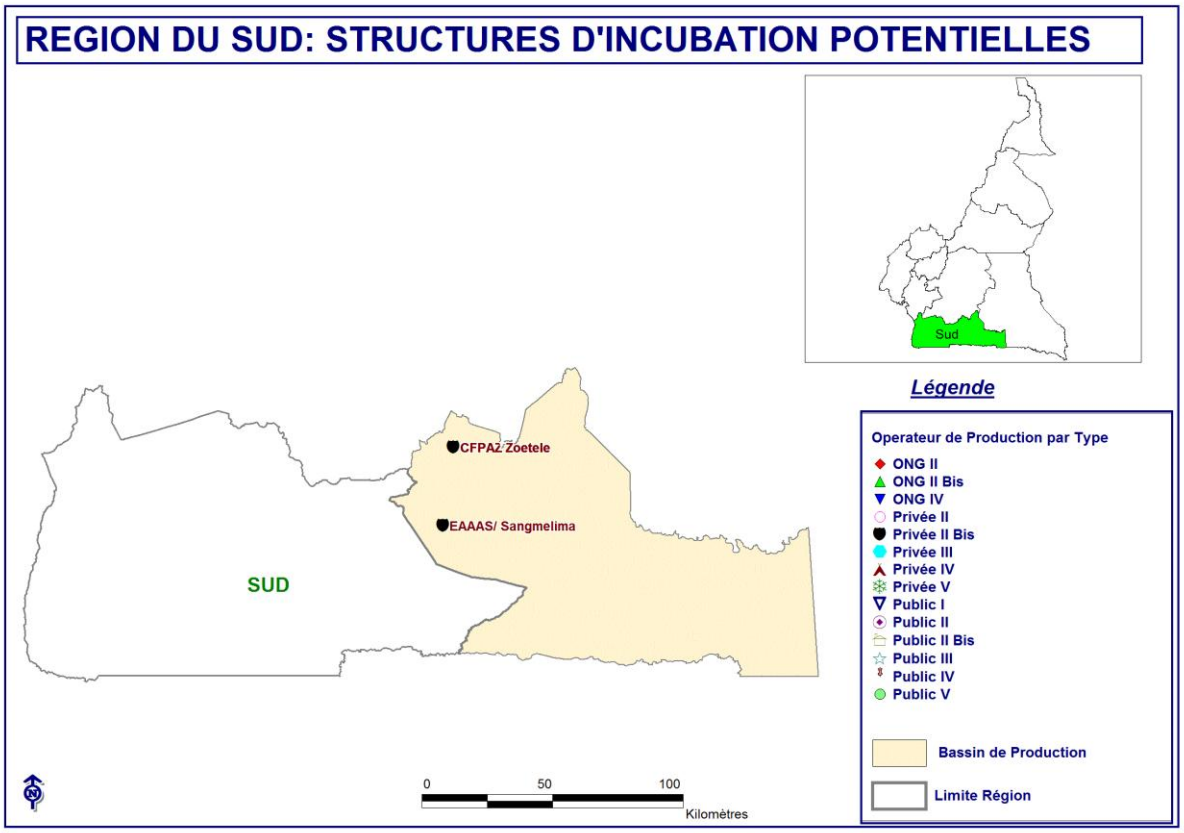
Le positionnement géographique des structures visitées par type figure sur les cartes ci-dessous :

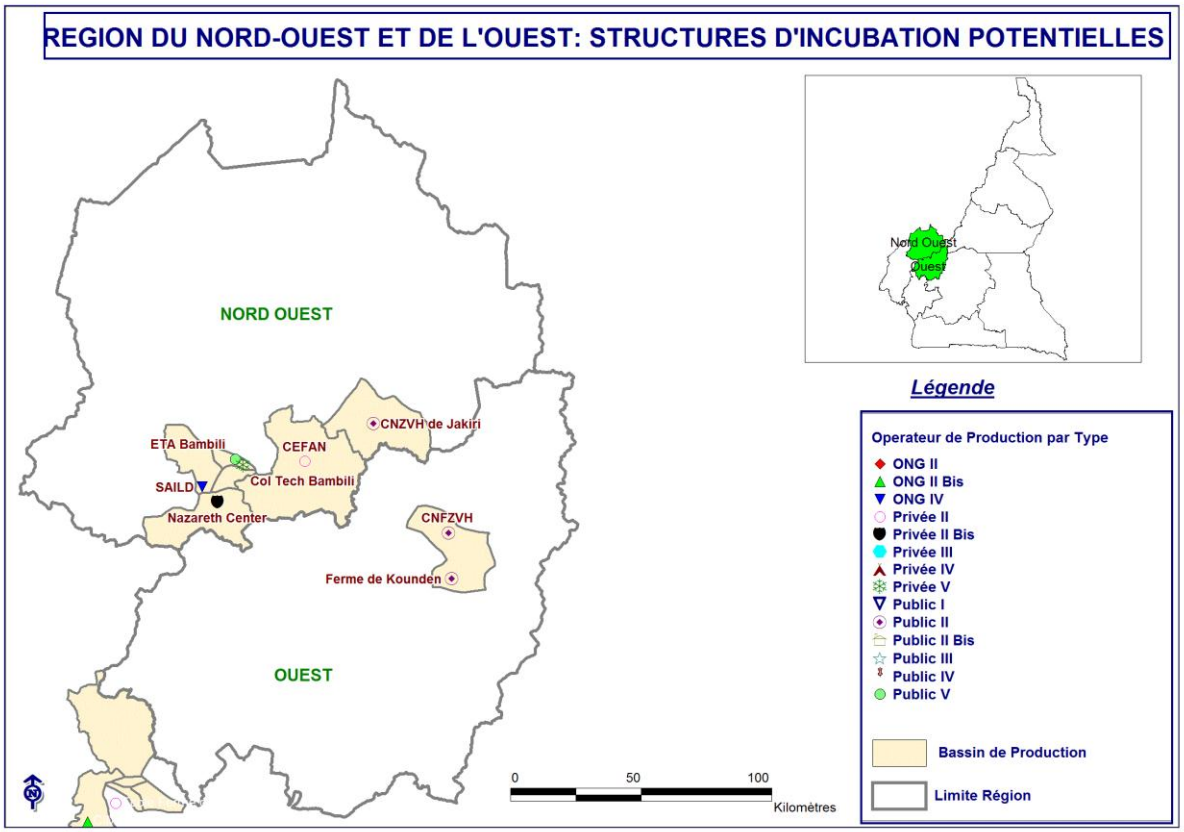
Cartes du positionnement géographique des structures visitées




REGION DU LITTORAL: STRUCTURES D'INCUBATION POTENTIELLES
Ecole Ferme de Ndoungue
CIMAR-Agro PME
CARBAP
LITTORAL
ETA de Dibombari
CIP Bonaberi
Afrique Future
0
50
100
Kilomètres
Littoral
Légende
Operateur de Production par Type
ONG II
ONG II Bis
ONG IV
Privée II
Privée II Bis
Privée III
Privée IV
Privée V
Public I
Public II
Public II Bis
Public III
Public IV
Public V
Bassin de Production
Limite Région


REGION DU CENTRE: STRUCTURES D'INCUBATION POTENTIELLES
CENTRE
IAO Obala
GICAD Esse
CFR Evoudoula
Agrotech Formation Esse
CIME Agro/Pme
EPAB Binguela
CHASAADD Mfou
0
50
100
Kilomètres
Centre
Légende
Operateur de Production par Type
Privée
Public
Bassin de Production
Limite Région


REGION DU SUD: STRUCTURES D'INCUBATION POTENTIELLES
Sud
Légende
Operateur de Production par Type
ONG II
ONG II Bis
ONG IV
Privée II
Privée II Bis
Privée III
Privée IV
Privée V
Public I
Public II
Public II Bis
Public III
Public IV
Public V
Bassin de Production
Limite Région
CFPA2 Zoetele
EAAAS/ Sangmelima
SUD
0
50
100
Kilomètres


REGION DU NORD-OUEST ET DE L'OUEST: STRUCTURES D'INCUBATION POTENTIELLES
Nord Ouest
Ouest
Légende
Operateur de Production par Type
ONG II
ONG II Bis
ONG IV
Privée II
Privée II Bis
Privée III
Privée IV
Privée V
Public I
Public II
Public II Bis
Public III
Public IV
Public V
Bassin de Production
Limite Région
NORD OUEST
CNZVH de Jakiri
ETA Bambili
CEFAN
SAILD
Col Tech Bambili
Nazareth Center
CNFZVH
Ferme de Kounden
OUEST
0
50
100
Kilomètres

Appendice 6. Proposition de Renforcement des Capacités des Structures Partenaires du Programme (Dispositif d'incubation)

***Préambule** : les différentes formations proposées dans la cadre du renforcement du dispositif d'incubation nécessiteront de l'ingénierie de formation[44] afin d'éviter de faire des « copier-coller » de formations existantes mais non adaptées aux objectifs du programme. Cette ingénierie de formation et de dispositif devrait être co-construite avec les différents responsables du programme et des parties prenantes identifiées afin qu'elles soient totalement appropriable par la suite.*

A. Renforcement des structures d'incubation

Le renforcement des structures d'incubation doit débuter dès le démarrage du programme au cours du 1er semestre. L'objectif de ce renforcement est de partager au niveau national une vision commune sur le développement de l'entreprenariat auprès d'un public de jeunes mais aussi de proposer des outils de pilotage, de gestion, de suivi-évaluation et développement de partenariat nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par le PEA-Jeune.

a) Renforcement en ressources humaines

Suivant le niveau de charges des activités actuellement développées dans les structures d'incubation identifiées, il sera éventuellement nécessaire que ces structures prévoient le recrutement au minimum d'un chargé de mission « incubation » responsable du suivi des activités du programme et de la coordination des activités des conseillers et du reporting avec le PEAJ et d'un comptable responsable du suivi financier.

b) Renforcement des compétences des personnes chargées du programme

Formation sur le dispositif et les procédures d'accompagnement du programme PEAJ

Cette formation a pour objectif d'apporter tous les éléments d'information sur la démarche, les procédures et les objectifs du programme auprès des responsables des structures d'incubation retenues. Afin qu'elle soit totalement appropriée, il est important que les modalités de réalisation se déroulent sous la forme d'atelier afin que les expériences et les contributions de chacun puisse aboutir à une construction collective et partagée.

- **Public à former** : responsables des structures d'incubation
- **Formateur** : Coordinateur/trice National PEAJ- Spécialiste en ingénierie de pédagogique et de formation du PEAJ
- **Durée** : 3 jours

Procédure de gestion administrative et financière

Cette formation a pour objectif d'apporter tous les éléments d'information sur la gestion administrative et financière du programme. Elle proposera des outils de suivi comptable et des procédures administratives nécessaires au suivi et répondant au cadre financier du FIDA.

- **Public à former** : Comptables et chargé de mission incubation des structures d'incubation
- **Formateur** : Responsable administratif et financier du PEAJ- Comptable à l'unité nationale de coordination et de gestion du PEAJ
- **Durée** : 5 jours

Formation Suivi & Evaluation

Cette formation a pour objectif d'apporter tous les éléments d'information sur les procédures développées par le PEAJ en termes de suivi et évaluation des activités du programme. Elle

[44] On entend par Ingénierie de formation un ensemble de démarches méthodiques et cohérentes qui sont mises en œuvre dans la conception d'actions ou de dispositifs de formation afin d'atteindre efficacement l'objectif visé. Elle comprend les méthodes et pratiques de l'analyse de la demande et des besoins de formation ; la conception d'un projet de formation ; la définition des méthodes et moyens à mettre en œuvre ; la coordination et le suivi de la formation ; l'évaluation de la formation ainsi que les modes de validation envisagés.

devra permettre aux chargés de mission d'incubation de s'approprier les objectifs, les outils et les indicateurs fixés par le PEAJ. Ces indicateurs devront être discutés afin qu'ils soient spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes, temporellement définis (SMART).

- **Public à former** : Chargé de mission incubation des structures d'incubation
- **Formateur** : Responsable Suivi & Evaluation du PEAJ
- **Durée** : 5 jours

Formation micro finance pour améliorer les relations avec les partenaires financiers

Cette formation a pour objectif d'apporter tous les éléments d'information sur les services financiers existants au Cameroun afin d'améliorer les connaissances des structures sur ce sujet et permettre la mise en place de partenriat équilibré entre les jeunes et les organismes financiers. Cette formation abordera plus précisément i) le fonctionnement des instituts de microfinance et banques, ii) les produits financiers proposés, iii) calcul des coûts des intérêts, iv) notion de garantie.

- **Public à former** : Chargé de mission incubation des structures d'incubation
- **Formateur** : Consultant externe (EMF ou Banque) ou personne du programme PADMIR
- **Durée** : 2 jours

Formation développement de réseaux

Cette formation a pour objectif d'apporter un renforcement sur le développement de réseau : de partenaires, de référents, de jeunes entrepreneurs. Elle devra envisager les différentes modalités de mise ne place de ces réseaux en fixant des objectifs clairs.

- **Public à former** : Chargé de mission incubation des structures d'incubation
- **Formateur** : Consultant externe
- **Durée** : 2 jours

Formation développement de centre de ressources

Un centre de ressources met à disposition des ressources variées, qui vont du document d'information sur plusieurs formes (papier ou numérique) jusqu'à des documents d'autoformation qui permettent à l'utilisateur de se former et de renforcer ses capacités à son rythme.

Les compétences nécessaires pour l'animation de centre de ressources sont de deux natures différentes :

Gestion documentation, veille

L'animateur de centre de ressources sait faire une veille sur son domaine d'activité et il sait classer les informations, et le cas échéant aller chercher l'information nécessaire à l'extérieur.

Pédagogique

Il est capable d'analyser et de répondre à une demande et d'accompagner méthodologiquement le demandeur, notamment dans une démarche d'autoformation.

- **Public à former** : Chargés de mission incubation des centres de ressources dans les structures d'incubation ou dans les centres de ressources partenaires
- **Formateur** : Consultant externe
- **Durée** : 5 jours

Formation diagnostic de territoire

Cette formation a pour objectif d'apporter les méthodes et outils pour réaliser des diagnostics de territoire par bassin de production afin de i) comprendre les dynamiques agro-pastorale locales, ii) évaluer les filières, iii) identifier les maillons potentiellement créateurs d'emplois par filière, iv) identifier les entrepreneurs référents, v) identifier les partenaires potentiellement importants pour appuyer les projets des jeunes, vi) cartographie et capitalisation de l'ensemble des éléments recueillis.

Cette formation sera réalisée en simultané, à la fois pour les chargés de mission incubation et les conseillers, de préférence sous un format de formation-action, c'est-à-dire que les personnes sont formées en même temps qu'elles produisent des connaissances.

- **Public à former** : Chargé de mission incubation des structures d'incubation et conseillers
- **Formateur** : Consultant externe (ONG partenaires du PEAJ)
- **Durée** : 10 jours

c) Renforcement matériel des structures d'incubation

Infrastructure d'accueil

L'évaluation des différentes structures montre qu'actuellement elles ont des infrastructures suffisantes pour le public qu'elle accueille. Cependant, si le programme prévoit des sessions de regroupements ponctuels pour des formations communes de PIE, il sera nécessaire de financer des investissements pour permettre la création de dortoir supplémentaire (estimation de 20 chambres supplémentaires par structure d'incubation) et d'équipements et éventuellement salle de restauration collective.

Equipements

Des équipements spécifiques pour appuyer la pédagogie et la mise en pratique pourraient être envisagés :

Sur la partie production agricole :

Selon les structures d'incubation, un kit de matériel agricole correspondant aux conditions réelles dans lequel le jeune s'installera peut être proposé (petit matériel agricole, matériel pour irrigation, etc).

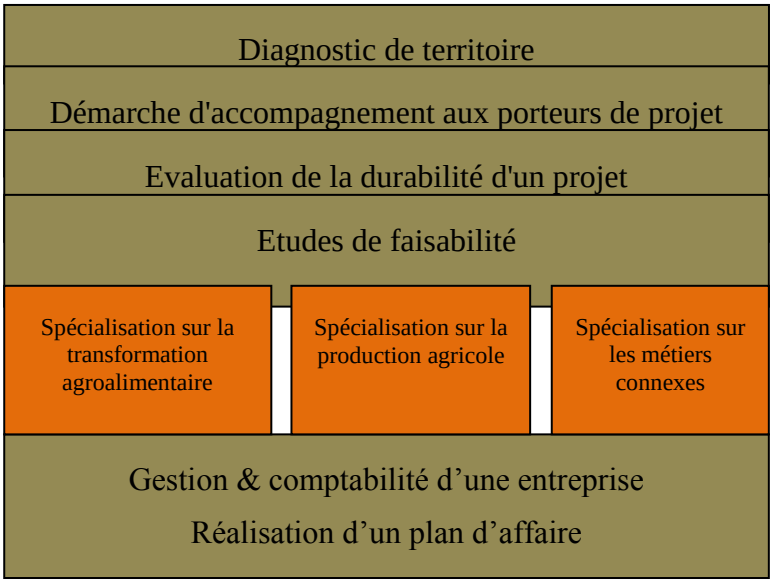
Sur la partie transformation agroalimentaire :

En fonction des filières porteuses par bassin un kit de petit matériel de transformation peut être proposé afin de mettre en pratique les formations sur les process agro-alimentaire sur un format « modèle » d'unité de transformation dont le dimensionnement technique et économique est réplicable par un jeune entrepreneur. L'estimation du coût de ce kit avoisine les 5 millions de Fcfa.

B. Renforcement des compétences des Conseillers d'Entreprise et Accompagnateurs

Le renforcement des conseillers est le cœur du programme car ils seront les vecteurs et la clé de voûte du dispositif et de la réussite pour la création d'entreprises pour les jeunes. Aussi, le recrutement devra être correctement réalisé avec des profils qui correspondent réellement aux attentes du programme. Il semble souhaitable que les conseillers puissent être spécialisés selon les grands secteurs d'entreprises que propose le programme notamment sur l'entreprise agricole, l'entreprise agro-alimentaire et sur les métiers connexes. Par contre, ils auront tous des compétences communes en accompagnement de porteur de projet.

Le renforcement de ces conseillers pourra être effectué selon le schéma suivant :



Formation diagnostic territoire

Cette formation a pour objectif d'apporter les méthodes et outils pour réaliser des diagnostics de territoire par bassin de production afin de i) comprendre les dynamiques agro-pastorale locales, ii) évaluer les filières, iii) identifier les maillons potentiellement créateurs d'emplois par filière, iv) identifier les entrepreneurs référents, v) identifier les partenaires potentiellement importants pour appuyer les projets des jeunes, vi) cartographie et capitalisation de l'ensemble des éléments recueillis.

Cette formation sera réalisée en simultanée avec les chargés de mission incubation de préférence sous un format de formation-action, c'est-à-dire que les personnes sont formées en même temps qu'elles produisent des connaissances.

- **Public à former** : Conseillers & Chargé de mission incubation des structures d'incubation
- **Formateur** : Consultant externe (ONG partenaires du PEAJ)
- **Durée** : 10 jours

Formation sur l'accompagnement des PIE et entrepreneur

Cette formation a pour objectif d'apporter la démarche, les méthodes et outils pour réaliser l'accompagnement pas à pas des Pie et des entrepreneurs. Elle sera proposée sous forme de formation-action à partir de cas réels de PIE. Les apports réalisés seront notamment sur i) la notion de projet économique agro-pastoral, ii) la problématique de prise d'initiative et d'accompagnement de porteurs de projet, iii) comment concevoir de passer de l'idée à l'action, iv) la cadrage des objectifs du projet, v) la conception de projet, vi) la démarche et la posture de l'accompagnateur – conseiller, vii) comment conduire un entretien avec le PIE, viii) la gestion de l'incertain, ix) accompagner un projet et mobiliser des ressources, x) accompagner un projet et identifier les points de blocage, xi) améliorer son efficacité et la gestion de son temps.

- **Public à former** : Conseillers & Chargé de mission incubation des structures d'incubation
- **Formateur** : Consultant externe (ONG partenaires du PEAJ)
- **Durée** : 15 jours réels sur 1 mois

Formation à l'évaluation de la durabilité d'un projet

Cette formation a pour objectif d'apporter les méthodes d'analyse de la durabilité (ou viabilité) d'un projet en terme technique, organisationnel, juridique, environnemental, économique & financier, ce dernier pilier étant développé plus en détail dans les autres formations. A l'issue de la formation des grilles d'analyse sont élaborer pour faciliter le travail d'accompagnement des conseillers auprès des PIE et des entrepreneurs de façon à ce que ces derniers puissent réaliser eux-mêmes ce type d'analyse. Ces analyses seront importantes pour l'élaboration du document projet qui sera présenté pour la validation financière du projet.

- **Public à former** : Conseillers & Chargé de mission incubation des structures d'incubation
- **Formateur** : Consultant externe (ONG partenaires du PEAJ)
- **Durée** : 5 jours

Formations sur les études de faisabilité du projet

Cette formation a pour objectif d'apporter les méthodes et outils pour réaliser différents types d'études qui peuvent être nécessaires pour préparer le montage du projet. L'objectif final est de pouvoir constituer un dossier projet solide pour obtenir les financements nécessaires à la création ou à la consolidation de l'entreprise Elle abordera les différents thèmes nécessaires au montage d'un projet :

Etude technique avec i) les objectif de l'étude technique, ii) la définition de l'activité, iii) les définitions de quelques concepts, iv) une typologie simplifiée des projets, v) l'énumération et quantification des besoins, vi) les moyens durables , vii) les besoins consommables , viii) les moyens humains, ix) analyse des contraintes technique du projet, x) Contraintes liées au produit, au service ou à la prestation, xi) contraintes liées au client ou au bénéficiaire, xii) contraintes de moyens.

Etude de marché ou des attentes des bénéficiaires avec i) l'objectif de l'étude de marché , ii) connaître et comprendre son marché, iii) les moyens de recherche d'informations , iv) caractériser les attentes, identifier, localiser et quantifier la demande, v) définir une stratégie pour développer l'activité.

Etude organisationnelle et juridique avec i) comparaison des sociétés commerciales, ii) comparaison des organisations, iii) les différents statuts autorisés, leurs avantages et inconvénients.

Le dossier projet avec i) l'intérêt de constituer un dossier projet, ii) la composition du dossier, iii) le résumé, iv) la présentation du PIE ou de l'entrepreneur, v) la présentation générale du projet, vi) la partie commerciale, vii) la partie financière, viii) la partie juridique et organisationnelle, ix) la demande de financement.

- **Public à former** : Conseillers & Chargé de mission incubation des structures d'incubation
- **Formateur** : Consultant externe (ONG partenaires du PEAJ)
- **Durée** : 10 jours

Formations sur la gestion & la comptabilité de l'entreprise

Cette formation étroitement liée à la précédente a pour objectif d'approfondir les questions relatives à la gestion financière et à la comptabilité de l'entreprise. Elle sera développée de manière quasi identique pour les PIE et les entrepreneurs. Autant que possible, elle sera basée sur des cas pratiques d'entreprises locales.

1. **La logique financière de l'entreprise**
   - Le chiffre d'affaires, les coûts fixes et variables, le résultat.
   - Les immobilisations : utilité.
   - Les capitaux propres : définition et utilité.
   - Les besoins du cycle d'exploitation.
   - Les liens : les cycles d'exploitation, d'investissement et de trésorerie.

2. **Comprendre les documents financiers**
   - Principes comptables : coûts, charges et produits.
   - Présentation du bilan : contenu et utilité.
   - Présentation du compte de résultats ; contenu et utilité.

3. **Comprendre l'équilibre financier de l'entreprise**
   - Le Fonds de Roulement : définition et utilité.
   - Le Besoin en Fonds de Roulement : contenu et utilité.
   - La Trésorerie : contenu et utilité.
   - Quelques ratios de synthèse pour son business plan financier.

4. **Les outils d'approche des besoins de financement**
   - Le Plan de trésorerie : outil de financement du cycle d'exploitation.
   - Le Plan de financement, outil de financement des besoins d'équipement.

5. **Les sources de financement**
   - Les différents types de crédits bancaires : typologie et utilité.
   - Négocier avec un institut de financement.

- **Public à former** : conseillers
- **Formateur** : Consultant externe (ONG partenaires du PEAJ)
- **Durée** : 10 jours

Formation spécifique pour conseiller production agricole

Cette formation spécifique a pour objectif d'apporter les méthodes d'analyse d'une exploitation agricole et notamment i) le fonctionnement global de l'exploitation agricole, ii) savoir identifier les déterminants et les éléments du système exploitation, iii) savoir caractériser des facteurs de production (terre, travail, capital), iv) savoir diagnostiquer les performances technico-économiques du système d'exploitation et la gestion du travail et des équipements.

- **Public à former** : Conseillers spécialisés sur la production agricole
- **Formateur** : Consultant externe (ONG partenaires du PEAJ)
- **Durée** : 5 jours

Formation spécifique pour conseiller entreprise agroalimentaire

Cette formation spécifique a pour objectif d'apporter les méthodes d'analyse d'une entreprise agroalimentaire et notamment i) la méthode globale de création de nouveau produits et de nouvelles entreprises AA, ii) comprendre les grands principes des process AA sur les principales filières, iii) savoir identifier les points critiques des process AA, iv) connaître les principes généraux sur les bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication, v)connaître les principales normes de qualité, vi) concevoir des plans d'unité de transformation, connaître les éléments de coût pour le calcul des prix de revient unitaires des produits finis.

- **Public à former** : Conseillers spécialisés sur entreprise de transformation agroalimentaire
- **Formateur** : Consultant externe (ONG partenaires du PEAJ)
- **Durée** : 5 jours

Formation spécifique pour conseiller sur la création de services à l'entreprise (métiers connexes)

Cette formation spécifique a pour objectif d'apporter les méthodes et outils sur la création de services aux entreprises et notamment i) comprendre la problématique des services d'appui aux entreprises, ii) construire et pérenniser des services d'appui adaptés aux besoins et à l'échelle où se pose le problème, iii) évaluer la durabilité du service proposé, iv) connaître les différents métiers de service potentiellement importants pour les entreprises

- **Public à former** : Conseillers spécialisés sur la création de service à l'entreprise (métiers connexes)
- **Formateur** : Consultant externe (ONG partenaires du PEAJ)
- **Durée** : 5 jours

C. Renforcement des compétences des Entreprises Référentes

Dans des parcours des jeunes PIE ou des entrepreneurs, il a été identifié différentes étapes, dont un stage ou des visites de référents professionnels sont un maillon important.

Comme les ateliers pratiques et les compétences professionnelles recherchées ne se trouvent pas de manière exhaustive dans les structures d'incubation ni chez les partenaires de formation, il est important, soit de les identifier chez les professionnels en activité, soit de renforcer ces mêmes professionnelles pour qu'ils soient en mesure de les assurer.

Les entreprises référentes doivent répondre à des critères définis en partie, par les normes du commerce international et proposer une qualité de fonctionnement et d'équipements en mesure d'apporter une plus-value dans un parcours d'incubation.

Étant donné les manques observés, notamment sur la filière agroalimentaire, mais également en production, il est à prévoir un renforcement d'une à deux entreprises dans chaque bassin d'intervention des structures d'incubation (15 à terme).

Si à terme, les entreprises crées dans le PEAJ pourront être référentes (en effet, toute entreprise créée dans le PEAJ peut s'engager à jouer ce rôle), il faudra attendre au moins deux ans avant qu'elles ne soient opérationnelles.

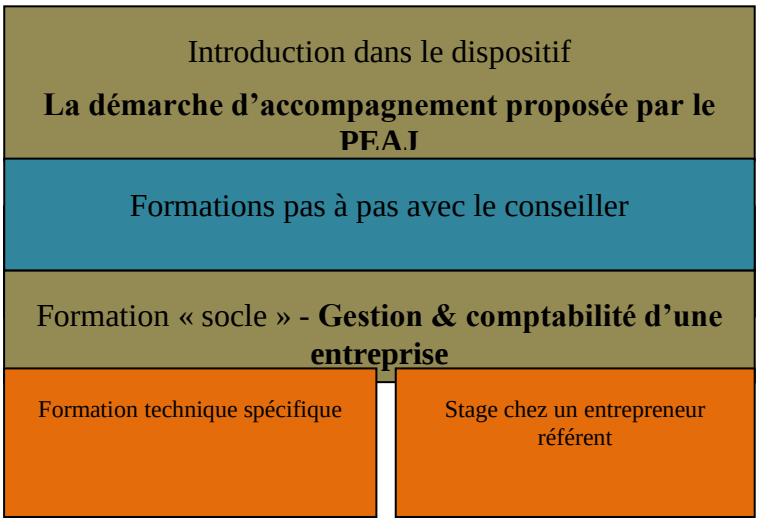
Nous préconisons donc que les référents recensés actuellement puissent entrer dans le programme dans le parcours 2, avec un projet d'extension de leur activité. Un kit pourra dans ce cas leur être alloué et permettra l'achat de matériel ou le renforcement des capacités de l'entrepreneur sur des aspects techniques, juridiques ou de qualité. Ils intégreront donc les modules déjà existants dans les

Le montant du kit par référent sera à définir en fonction des investissements nécessaires de 1M CFA à 5M CFA. * 30 entreprises référentes.

Ce type de renforcement permettra d'une part de valoriser le rôle de référent et de contourner les réticences des entreprises à partager leur savoir. Et d'autre part, elle permettra à l'activité économique d'entrer dans un cercle vertueux de modernisation des équipements et des pratiques.

D. Renforcement des compétences PIE et entrepreneurs

Le renforcement des PIE et entrepreneurs sera différencié et personnalisé afin qu'il corresponde tout à fait aux besoins identifiés pour mener à bien la création de l'activité désirée. Cependant, il nous semble important que des formations « socles » puissent être proposées afin d'engager le jeune dans une nouvelle dynamique, une nouvelle démarche, une nouvelle posture. Pour mémoire, le renforcement des PIE et entrepreneur est élaborer avec le conseiller qui formalise sous forme d'un contrat ce renforcement (cf. Chapitre VI.1 Parcours des PIE et des entrepreneurs).
Le renforcement de PIE pourra être effectué selon le schéma suivant :



Formation sur la démarche d'accompagnement proposée par le PEAJ

Cette formation introductive a pour objectif d'informer les jeunes qui entreront dans le dispositif sur l'approche qui est proposé par le PEAJ, les différentes phases de l'accompagnement à la création d'entreprise et de la posture des conseillers. Cette 1ère étape est fondamentale pour établir une relation de confiance dans la durée.

- **Public à former** : PIE et entrepreneurs
- **Formateur** : Conseiller des structures d'incubation
- **Durée** : 1 jour

Formation « socle » à l'entreprenariat

Cette formation pourra être groupée sous forme de session avec une vingtaine (20) PIE qui entrent dans le dispositif. Elle a pour objectif de sensibiliser d'une part les jeunes sur leur futur rôle et métier d'entrepreneur et d'autre part de les former sur les notions de base de l'entreprenariat avec notamment i) le comportement d'un entrepreneur pour être performant, ii) connaître les fondamentaux de l'entreprise, iii) Analyser son idée et la transformer en projet, iv) Évaluer les risques éventuels de son projet, v) définir une stratégie, des objectifs, des cibles, vi) connaître son environnement, ses concurrents, les sources d'une étude de marché, vii) prévoir un plan d'action, viii) Analyser les investissements associés à l'activité (local, assurances, équipements), ix) éléments sur la cadre juridique et fiscal d'une entreprise, x) la logique financière de l'entreprise

- **Public à former** : PIE et entrepreneurs
- **Formateur** : Consultant externe (ONG partenaires du PEAJ)
- **Durée** : 15 jours

Formation « socle » à la gestion & comptabilité de l'entreprise

Cette formation suivra la formation à l'entreprenariat et pourra être groupée sous forme de session avec une vingtaine (20) PIE qui entrent dans le dispositif. Elle a pour objectif de former les PIE sur les notions de base en gestion comptable et financière avec notamment :

1. **La logique financière de l'entreprise**
   - Le chiffre d'affaires, les coûts fixes et variables, le résultat.
   - Les immobilisations : utilité.
   - Les capitaux propres : définition et utilité.
   - Les besoins du cycle d'exploitation.
   - Les liens : les cycles d'exploitation, d'investissement et de trésorerie.

2. **Comprendre les documents financiers**
   - Principes comptables : coûts, charges et produits.
   - Présentation du bilan : contenu et utilité.
   - Présentation du compte de résultats ; contenu et utilité.

3. **Comprendre l'équilibre financier de l'entreprise**
   - Le Fonds de Roulement : définition et utilité.
   - Le Besoin en Fonds de Roulement : contenu et utilité.
   - La Trésorerie : contenu et utilité.
   - Quelques ratios de synthèse pour son business plan financier.

4. **Les outils d'approche des besoins de financement**
   - Le Plan de trésorerie : outil de financement du cycle d'exploitation.
   - Le Plan de financement, outil de financement des besoins d'équipement.

5. **Les sources de financement**
   - Les différents types de crédits bancaires : typologie et utilité.
   - Négocier avec un institut de financement.

- **Public à former** : PIE et entrepreneurs
- **Formateur** : Consultant externe (ONG partenaires du PEAJ)
- **Durée** : 10 jours

Formation pas à pas avec le conseiller

Tout au long de son parcours le PIE sera accompagné par un conseiller qui en fonction de l'avancée du montage du projet pourra former le PIE sur certains aspects sur lesquels il auar été lui-même formé. Ces formations opérationnelles et totalement liées au projet du jeune impacteront directement ce dernier.

Formation technique spécifique

Comme indiqué dans le chapitre VI.1 Parcours des PIE, ces derniers pourront se voir proposer des formations spécifiques en fonction de leurs besoins après concertation avec le conseiller. Ces formations pourront être proposées par la structure d'incubation mais également par d'autres partenaires du programme.

Stage chez un entrepreneur référent

Dans leur parcours, il est fortement recommandé que les PIE puissent autant que possible réaliser au moins un stage chez un entrepreneur référent. Ce stage permettra au PIE de mieux envisager les différentes contraintes que peut rencontrer l'entrepreneur, au niveau technique, financier ou organisationnel. Cette forme d'apprentissage sera à privilégier.

E. Renforcement des structures partenaires des incubateurs

Lors de l'évaluation des structures potentiellement partenaires du programmes, certaines ONG (SAILD, AGRO PME) ont montré qu'elles avaient des compétences dans les domaines de l'accompagnement à la création d'entreprise ou à la formation via des professionnels référents. Il peut en exister d'autres à identifier, mais dans tous les cas, ces partenaires peuvent être les prestataires qui réaliseront les formations auprès des conseillers ainsi que les formations « socle » des PIE. Aussi, il sera important au démarrage du programme de les identifier puis de les renforcer sur les domaines et thématiques présentées dans les parties précédentes.

F. Phasage du renforcement du dispositif

Les différentes phases de renforcement des structures et des compétences sont :

1. Phase 1: renforcement de la cellule PEAJ et des structures d'incubation

Cette phase correspond au lancement du programme. Une fois les structures d'incubation identifiées et contractualisées, il sera nécessaire qu'un travail collaboratif de co-construction du dispositif et des procédures soit réalisé. De même, l'intervention de consultants internationaux pour accompagner la coordination du PEAJ et les structures d'incubation sur l'ingénierie de la formation et des dispositifs de formation est à prévoir au plus tôt. Cela sous-entend que les structures d'incubation recrutent très rapidement les chargés de mission « incubation » ainsi que les agents comptables. Le déroulement de cette phase est présenté dans le tableau suivant :

Structure concernée	Types d'acteurs à renforcer	Type de renforcement	Opérateur du renforcement	Calendrier prévisionnel (mois)	Calendrier prévisionnel (année)
Structures d'incubation	Chargé mission incubation et comptable	Recrutement Ressources humaines	NC	mois 1	année 1
PEAJ & strutures d'incubation	Personnels PEAJ (URAC)& structures d'incubation	Ingénierie de formation et du dispositif du PEAJ	Consultants internationaux	mois 2	année 1
Structures d'incubation	Chargé mission incubation et comptable	Formation sur le dispositif et les procédures d'accompagnement du programme PEAJ	Coordinateur/trice National PEAJ- Spécialiste en ingénierie de pédagogique et de formation et conseillers URAC du PEAJ	mois 2	année 1
Structures d'incubation	Chargé mission incubation et comptable	Procédure de gestion administrative et financière du PEAJ	Responsable administratif et financier du PEAJ-Comptable à l'unité nationale de coordination et de gestion et conseillers URAC du PEAJ	mois 2	année 1
Structures d'incubation	Chargé mission incubation	Formation Suivi & Evaluation	Responsable Suivi & Evaluation et conseillers URAC du PEAJ	mois 3	année 1

2. Phase 2: renforcement des partenaires prestataires de formation auprès des structures d'incubation

Afin de démultiplier l'appui aux structures d'incubation, notamment pour les formations des conseillers qui seront nombreux, et sur la base des résultats des consultants sur l'ingénierie des formations, un pool de formateurs de ces prestataires sera formé sur les thèmes identifiés avec les modalités pédagogiques retenues par le PEAJ. Le déroulement de cette phase est présenté dans le tableau suivant :

Structure concernée	Types d'acteurs à renforcer	Type de renforcement	Opérateur du renforcement	Calendrier prévisionnel (mois)	Calendrier prévisionnel (année)
Partenaires du PEAJ	Personnels prestataires formation	Formation diagnostic de territoire	Consultants internationaux	mois 3	année 1
Partenaires du PEAJ	Personnels prestataires formation	Formation sur l'accompagnement des PIE et entrepreneurs	Consultants internationaux	mois 3	année 1
Partenaires du PEAJ	Personnels prestataires formation	Formation à l'évaluation de la durabilité d'un projet	Consultants internationaux	mois 3	année 1
Partenaires du PEAJ	Personnels prestataires formation	Formations sur les études de faisabilité du projet	Consultants internationaux	mois 3	année 1
Partenaires du PEAJ	Personnels prestataires formation	Formation « socle » à l'entreprenariat	Consultants internationaux	mois 4	année 1
Partenaires du PEAJ	Personnels prestataires formation	Formation spécifique pour conseiller production agricole	Consultants internationaux	mois 4	année 1
Partenaires du PEAJ	Personnels prestataires formation	Formation spécifique pour conseiller entreprise agroalimentaire	Consultants internationaux	mois 4	année 1
Partenaires du PEAJ	Personnels prestataires formation	Formation spécifique pour conseiller sur la création de services à l'entreprise (métiers connexes)	Consultants internationaux	mois 4	année 1

3. Phase 3: Renforcement des conseillers des structures d'incubation et de leur infrastructure

Cette phase est essentielle est sera déterminante pour la réussite du programme puisqu'il s'agit de la formation des conseillers qui seront en charge d'accompagner les PIE et les entrepreneurs. Comme détaillé dans les parties précédentes les différents modules proposés seront regroupés sur 2 mois afin qu'ils soient au plus vite opérationnel tout en donnant de l'importance au format de formation-action avec des cas concrets. Aussi, tous au long des 6 années du programme des besoins en formation ponctuels pourront être appuyé avec une estimation de 10 journées par an de formations complémentaires auprès de ces personnels Le déroulement de cette phase est présenté dans le tableau suivant :

Structure concernée	Types d'acteurs à renforcer	Type de renforcement	Opérateur du renforcement	Calendrier prévisionnel (mois)	Calendrier prévisionnel (année)
Structures d'incubation	Chargé mission incubation	Formation diagnostic de territoire	Consultant externe (partenaires du PEAJ)	mois 4	année 1
Structures d'incubation	Conseillers	Formation diagnostic de territoire	Consultant externe (partenaires du PEAJ)	mois 4	année 1
Structures d'incubation	Chargé mission incubation	Formation micro finance pour améliorer les relations avec les partenaires financiers	Consultant externe (IMF ou Banque) ou personne du programme PAMIR	mois 5	année 1
Structures d'incubation	Conseillers	Formation sur l'accompagnement des PIE et entrepreneurs	Consultant externe (partenaires du PEAJ)	mois 5	année 1
Structures d'incubation	Conseillers	Formation à l'évaluation de la durabilité d'un projet	Consultant externe (partenaires du PEAJ)	mois 5	année 1
Structures d'incubation	/	Infrastructure d'accueil (dortoir, restauration)	PEAJ	mois 6	année 1
Structures d'incubation	Conseillers	Formations sur les études de faisabilité du projet	Consultant externe (partenaires du PEAJ)	mois 6	année 1
Structures d'incubation	Conseillers	Formations sur la gestion & la comptabilité de l'entreprise	Consultant externe (partenaires du PEAJ)	mois 6	année 1
Structures d'incubation	Conseillers	Formation spécifique pour conseiller production agricole	Consultant externe (partenaires du PEAJ)	mois 6	année 1
Structures d'incubation	Conseillers	Formation spécifique pour conseiller entreprise agroalimentaire	Consultant externe (partenaires du PEAJ)	mois 6	année 1
Structures d'incubation	Conseillers	Formation spécifique pour conseiller sur la création de services à l'entreprise (métiers connexes)	Consultant externe (partenaires du PEAJ)	mois 6	année 1
Structures d'incubation	Chargé mission incubation	Formation développement et animation de réseaux	Consultant externe (partenaires du PEAJ)	mois 9	année 1
Structures d'incubation	/	Kit matériel production agricole	PEAJ	mois 1	année 2
Structures d'incubation	/	Kit matériel transformation agroaliemntaire	PEAJ	mois 1	année 2
Structures d'incubation	Chargé de mission & conseillers	Formation en fonction des besoins sur la durée du PEAJ	Consultant externe (partenaires du PEAJ)	mois 1	année 2
Structures d'incubation	Chargé mission incubation	Formation développement de centre de ressources	Consultant externe (partenaires du PEAJ)	mois 1	année 2

Appendice 7. Stratégie de mise en place du réseau des jeunes entrepreneurs agropastoraux.

i. Principes directeurs.

1. Le processus de mise en place du réseau des jeunes entrepreneurs agropastoraux sera conduit selon une démarche participative, dialoguée, de concertation, entièrement approprie par les jeunes entrepreneurs eux-mêmes qui seront dès le départ les promoteurs du projet.
2. Le principe d'inclusion devra prévaloir prenant en compte la diversité des entreprises (taille, niveau de maturité et de développement, variabilité des segments d'activités) ;
3. Les critères d'adhésion seront réfléchis de manière à créer une véritable dynamique de concertation qui prendra en compte la diversité des entreprises, des problématiques territoriales, des productions spécifiques et des segments d'activités. Une réflexion approfondie sera menée sur la taille (nombre de membres), l'organisation par type d'activités /métier dans la chaine de valeur. Des critères d'éligibilité aux divers postes prendront en compte l'aspect genre. Le principe de subsidiarité devra guider la définition de ces missions.
4. La structure nationale ne devra pas être parachutée, construite à partir du sommet. Il est donc nécessaire de construire le réseau sur une dynamique de concertation qui valorise les particularités territoriales, reflétée par le bassin qui garantit la dynamique de proximité. Les jeunes devront se prononcer sur la structure organisationnelle, notamment les différents niveaux (bassin, départemental, régional et national) et les rôles et responsabilités entre ces niveaux.
5. Le poids économique des entreprises pourrait être pris en compte mais il ne devra pas constituer un frein à la participation et notamment être un critère d'exclusion;
6. La définition des missions du réseau au niveau supérieur obéira au principe de subsidiarité (éviter des chevauchements et les conflits de positionnement) entre les différents niveaux d'organisation et de structuration (de la base au sommet).
7. Le pilotage du processus sera confié à un "**noyau ou comité restreint**" de jeunes entrepreneurs compose d'un représentant par département, soit 15 personnes au total votées au sein de leur département lors d'une réunion d'information et de cadrage organisée a l'initiative de l'URAC.
8. Le comité restreint sera accompagné dans sa mission par un cabinet qui mobilisera les expertises nécessaires pour effectuer ce travail. Les experts mobilises joueront le rôle de conseil, de facilitation et d'appui technique (études spécifiques, analyses de l'environnement, conseil technique, appui aux tâches administratives, organisation logistique et production de rapports). Leurs termes de références spécifiques de chaque consultant seront définis en fonction des besoins par l'UNAC.
9. Ce sera également l'occasion de recueillir les propositions des jeunes entrepreneurs sur les modalités d'adhésion au réseau et les grandes lignes du plan d'action.

ii. Les étapes du projet.

Le processus de mise en place de mise en place du réseau national des jeunes entrepreneurs agropastoraux sera conduit en dans les étapes principales suivantes:

1) ***Elaboration d'une cartographie des entreprises promues par les jeunes au niveau de département*** permettant de les localiser sur le plan spatial (niveau bassins), d'identifier leurs promoteurs (appuyés ou non par le programme), préciser les types de filières dans lesquelles elles sont engagées, les segments dans lesquelles elles s'inscrivent, leur niveau de maturation (en cours d'établissement, en développement ou en consolidation etc.), les atouts, les contraintes et les opportunités auxquelles elles font face dans leur secteurs d'activité. Dans ce cadre, a la deuxième année de son intervention, le programme préparera les TDR et recrutera un cabinet qui réalisera la cartographie des entreprises des jeunes sur l'ensemble des départements d'intervention.

2) **Recrutement d'un cabinet pour accompagner les jeunes dans la mise en place du réseau.** Le programme élaborera les TDR du cabinet et définira les domaines dans lesquels des

expertises spécifiques seront requises. Un consultant principal sera ainsi propose par le cabinet pour piloter l'ensemble du processus et des expertises ponctuelles seront fournies en fonction des besoins et des domaines d'intérêt. Le cabinet aura entre autres missions de :

(i) faciliter la sélection des membres du comité restreint et les outiller pour animer les réunions de concertation et piloter le processus de mise en place du réseau des jeunes;
(ii) accompagner le comité restreint dans l'élaboration d'une feuille de route assortie d'un budget et la définition des responsabilités entre les membres du comité ;
(iii) accompagner le comité pour définir les missions du réseau sur la base des enjeux et défis identifies permettant de positionner le réseau comme un outil d'interface, de représentation et de défense des intérêts des jeunes entrepreneurs. accompagner la préparation des textes de bases du réseau, notamment les statuts, le règlement intérieur, le code de déontologie ;
(iv) appuyer les jeunes dans la préparation d'un plan de développement triennal, identifier les partenariats à établir et produire un budget de mise en œuvre ;
(v) appuyer l'organisation technique et logistique des réunions de concertations entre les jeunes (selon le dispositif arrête dans la feuille de route) pour prendre en compte leur contribution dans la préparation des documents de base et mettre en place les différents niveaux d'organisation du réseau ;
(vi) accompagner et assurer la tenue de l'assemblée générale constitutive du réseau ;
(vii) faire le suivi administratif de la légalisation de réseau.

3) **Information et sensibilisation des jeunes entrepreneurs sur l'initiative de mise en place du réseau.** Le programme informera les jeunes entreprises sur l'initiative projetée. La campagne d'information sera menée au niveau des bassins et des affiches et dépliants indiquant les grandes phases du processus serviront à diffuser l'information. Le programme intègrera cette activité dans son programme d'information qui utilise d'autres supports de communication. La sensibilisation et l'information sur cette activité sera continue. Elles permettront de rendre compte de l'état d'avancement du processus et d'assurer la participation et l'adhésion des jeunes entrepreneurs. Dans le cadre de la communication radio, les membres du comité restreint chargés de piloter le processus seront régulièrement interviewer sur le sujet.

4) **Mise en place d'un comité restreint des jeunes chargé de piloter le processus de création du réseau**. Sous l'accompagnement du cabinet retenu, il sera organisé 15 réunions au niveau des 15 départements d'intervention au cours de laquelle un représentant des jeunes entrepreneurs sera proposé par département pour faire partie du comité restreint. Le cabinet de facilitation animera ces réunions sur la base de critères valides par les jeunes et donnant l'opportunité aux jeunes femmes d'être représentées au sein du comité. De même, le consultant s'assurera que les divers segments ou métiers sont pris en compte. Les membres du comité restreint recevront une formation légère de deux jours pour leur permettre de s'approprier de la démarche et des outils à utiliser pour piloter le processus de mise en place du réseau. Au cours de cette session de formation, les participants examineront le guide d'animation des réunions de concertation qui seront organisées au niveau des départements et dont le but sera de faire des propositions de contenu pour les grandes lignes des textes de base du réseau grâce à l'exploitation des études disponibles. Une feuille de route sera produite et servira de plan d'action pour la mise en place du réseau.

5) **Préparation des projets de textes de base du réseau des jeunes entrepreneurs.** Sous la facilitation du cabinet d'accompagnement, le comité restreint exploitera les résultats de l'étude sur la cartographie des entreprises et la monographie des bassins, et organisera 15 réunions de concertation au niveau départemental avec les jeunes entrepreneurs, d'une durée de un jour pour analyser leur situation et débattre des contenus à proposer. Le comité restreint s'organisera par équipe de trois personnes, soit 5 équipes au total qui couvriront chacune trois départements. Les réunions de concertations au niveau départemental permettront de : (i) sensibiliser et informer davantage les producteurs et les autres acteurs sur l'initiative engagée; (ii) créer un forum d'échange, de connaissance et de partage entre les jeunes entrepreneurs permettant de mettre en exerce leurs forces et faiblesses, leur complémentarité, leurs projets et les difficultés auxquelles elles font face dans l'exercice de leurs fonctions ; (iii) recueillir les points de vue des jeunes entrepreneurs sur la vision, les missions, les chantiers prioritaires du futur réseau ; (iv) passer en

revue les grandes lignes des textes de base de la future association nationale telles que suggérées par le comité restreint et recueillir les avis des futurs membres ; (v) obtenir des propositions des critères d'éligibilité aux divers postes du futur réseau et une proposition de liste de 3 représentants par départements qui participeront à l'atelier national de synthèse. A l'issue de ce travail, le consultant produira des projets de textes de base du réseau (statuts, règlement intérieur, code de déontologie etc.) qui devront être valide a l'atelier national de synthèse.

6) **Organisation d'un atelier national de synthèse des propositions issues des réunions départementales.** D'une durée de 3 jours, cet atelier permettra de valider et donner les directives pour préparer l'ensemble des documents requis pour l'organisation du réseau et la tenue de son assemblée générale constitutive. L'atelier national de synthèse devra aboutir aux résultats suivants : (i) élaboration d'un document de synthèse clarifiant les propositions relatives à la vision, aux missions, aux actions prioritaires à porter par la structure nationale, clarification des rôle et fonction des différents niveaux d'organisation, projet de documents de statut, règlement intérieur et code de déontologie; (ii) Elaboration d'une liste de préoccupations spécifiques aux différents segments ou métiers et aux bassins de production, reflétant l'aspect genre et qui devront être pris en compte dans le plan d'action du réseau ; (iii) consensus sur la forme juridique que prendra le réseau national et sa structuration (niveau régional et dans les bassins des productions); (iv) pré-validation des modalités d'adhésion ; (v) Calendrier pour la mise en place de des structures de base et la tenue de l'assemblée générale constitutive du réseau ; (vi) projet de plan de développement triennal du réseau assorti d'un budget.

7) **Mise en place des structures départementales (éventuellement d'arrondissements) et régionales, conformément à la feuille de route arrêtée en phase 6 et préparation de l'assemblée générale constitutive.** Les actions à mener porteront sur : (i) la mise à la disposition de l'ensemble des jeunes entrepreneurs dans les bassins des projets de textes finalisés ; (ii) l'organisation des assemblées générales constitutives des structures départementales et régionales ; (iii) l'élection des délégués des structures départementales et régionales qui prendront part à l'Assemblée Générale Constitutive du réseau national;

8) **Organisation et tenue de l'assemblée générale constitutive du réseau national.** Les activités à mener porteront sur : (i) la préparation technique et logistique de l'assemblée générale constitutive ; (ii) la tenue de l'assemblée générale constitutive (03 jours : 2 jours pour examiner et valider la documentation et 1 jours pour la cérémonie officielle de présentation du réseau);

9) **Suivi du dossier administratif de la légalisation du réseau.** Le cabinet facilitateur rassemblera la documentation nécessaire et assurera le suivi administratif de la légalisation du réseau.

10) **Accompagnement de la mise en œuvre du plan d'action triennal**. Le programme devra prévoir des moyens pour accompagner le réseau dans la mise en œuvre de son plan d'action. A cet effet le programme signera avec le réseau une convention de partenariat base sur ce plan triennal et décliné dans un plan d'action annuel. Ces activités annuelles seront prises en compte dans les différents PTBA du programme. Le programme financera dans ce cadre :

a. Au niveau national : (i) les frais de location de bureau pour les trois premières années du réseau ; (ii) l'équipement des bureaux (bureautique, mobilier) et un véhicule de liaison ; (iii) les frais d'assistance technique (recrutement des expert pour 3 ans) ; (iv) les études spécifiques ; (v) les ateliers nationaux de concertations entre les jeunes et avec leurs partenaires pour des actions de lobbying et de plaidoyer.

b. Au niveau Régional : (i) les frais de mobilisation d'expertises ponctuelles pour mener les travaux spécifiques ; (ii) les ateliers régionaux de concertations entre les jeunes et avec leurs partenaires pour des actions de lobbying et de plaidoyer.

Annexe 5. Aspects institutionnel et arrangements de mise en œuvre

A. LES PRINCIPAUX ACTEURS CONCERNÉS PAR LA THEMATIQUE DE L'ENTREPREUNARIAT AGROPASTORAL DES JEUNES.

1. Les acteurs étatiques

Les thématiques de l'entreprenariat agropastoral et de l'emploi des jeunes en milieu agricole font l'objet de réflexions diverses au sein des différents départements ministériels donnant lieu à un foisonnement d'initiatives d'appuis, généralement isolées et peu ou pas coordonnées. Le principal terrain d'encrage de ces initiatives est le secteur agropastoral, supposé offrir des opportunités réelles d'installation des jeunes dans les métiers divers le long des chaines de valeurs.

Conformément aux dispositions du Décret n° 2011/408 du 9 décembre 2011 portant organisation du Gouvernement de la République du Cameroun, le secteur rural relève de quatre principaux départements ministériels à savoir : le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER), le Ministère de l'Élevage, des Pêches et des Industries Animales (MINEPIA), le Ministère des Forêts et de la Faune (MINFOF) et le Ministère de l'Environnement, de la Protection de la Nature et du Développement Durable (MINEPDED). Cette organisation du Gouvernement consacre toutefois au Ministère de la Jeunesse et de l'éducation Civique (MINJEC), la gestion spécifique de la problématique de la promotion de la jeunesse.

Compte tenu du champs d'opération du programme de promotion de l'entreprenariat agropastoral des jeunes qui porte sur le développement des métiers le long des filières agropastorales, le Ministère en charge de l'agriculture et le Ministère en charge de l'élevage seront au centre de la mise en œuvre de ce programme.

Le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER). Les actions du MINADER sur le terrain consistant à l'encadrement et l'appui technique des producteurs agricoles seront valorisées pour l'accompagnement des jeunes dans la maitrise des itinéraires techniques de production, de transformation et de conservation des produits agricoles. Le MINADER dispose en effet d'un personnel qualifié réparti sur tout le territoire, déployé jusqu'au niveau des villages et assurant les fonctions de vulgarisation et ou de conseil aux exploitants agricoles. Ce personnel a une bonne connaissance des itinéraires techniques des filières agricoles ciblées par le programme. Le MINADER a une longue expérience de pilotage de la mise en œuvre des projets sous financement FIDA (Projet d'appui au Programme national de Microfinance – PPMF, le Projet d'Appui au Développement Communautaire – PADC, le Programme National de Développement des Racines et Tubercules – PNDRT, le Projet d'Appui au Développement de la Microfinance Rurale - PPADMIR et le Projet d'Appui au Développement des Filières Agricoles - PADFA), ce qui devrait faciliter le respect des procédures de gestion des projets. Les principales faiblesses du MINADER résident dans ses capacités opérationnelles d'intervention limitées, liées notamment : (i) à la faiblesse de ses moyens logistiques d'intervention, (ii) au vieillissement de ses agents de terrain, (iii) au non remplacement des agents partis en retraite, (iv) à la cohabitation non harmonisée des méthodes de vulgarisation et d'encadrement des producteurs en cours de mutation pour passer d'une approche «Training and Visit» à une démarche de conseil aux exploitations agricoles intégrant la dimension économique.

Le Ministère de l'Élevage, des Pêches et des Industries Animales (MINEPIA) est en charge de l'élaboration et mise en œuvre de la politique de développement de l'élevage et de la pêche comprenant trois principaux domaines d'action : (i) l'élevage, (ii) les pêches et l'aquaculture et (iii) les industries animales. Le MINEPIA contribuera à l'accompagnement des projets des jeunes sur le terrain à travers les expertises disponibles au niveau de ses structures déconcentrées à savoir : les délégations régionales, départementales et d'arrondissement, les Centres Zootechniques et de Contrôle Sanitaire et Vétérinaire, les Centres d'Alevinage et de Contrôle des Pêches. Les principales faiblesses du MINEPIA résident dans la faiblesse de ses moyens logistiques d'accompagnement des producteurs, l'insuffisance et la faible qualité des statistiques ne permettant pas d'anticiper sur les évolutions du secteur, l'insuffisante capacité de concertation et de coordination des initiatives dans le secteur élevage, pêche et industries animales et la faible capitalisation des connaissances.

Les autres Départements Ministériels concernés par les problématiques liées à l'entreprenariat agropastoral des jeunes seront mobilisés en fonction de leurs centres d'intérêt dans un souci d'efficacité dans la mise en œuvre, de complémentarité entre les interventions, de cohérence des politiques et stratégies de mise en œuvre, et de durabilité des interventions permettant la mobilisation des meilleures compétences disponibles pour l'exécution des activités spécifiques du programme. Les structures déconcentrées des institutions étatiques identifiées seront sollicitées en fonction des besoins pour assurer la mise en œuvre des appuis aux jeunes. Il s'agit de : (i) le Ministère des Domaines, du Cadastre et des Affaires Foncières (MINCAF) pour la problématique d'accès et de sécurisation foncière pour les jeunes promoteurs agropastoraux; (ii) le Ministère du Commerce pour les questions liées aux facilités commerciales et la recherche de nouveaux débouchés pour les produits agropastoraux ; (iii) le Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT) en ce qui concerne la coordination des initiatives intersectorielles, des autres bailleurs de fonds et le suivi de la mise en œuvre de l'accord de financement ; (iv) le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MINEFOP), (v) Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Économie Sociale et de l'Artisanat (MINPMEESA) pour les questions liées à la création, la promotion, l'encadrement et le suivi des PME des jeunes; (vi) le Ministère de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (MINRESI) en ce qui concerne la mise en place, en collaboration avec les producteurs, des variétés végétales ou des races animales adaptées, l'amélioration et la conservation du patrimoine génétique, l'amélioration des performances zootechniques, le suivi sanitaire et phytosanitaire et la mise en place des itinéraires techniques adaptées. Dans ce cadre, l'Institut de Recherche Agricole pour le Développement (IRAD) et les autres Centres Internationaux de recherche intervenant au Cameroun ou dans la sous-région seront sollicités.

Les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD). Dans le processus de décentralisation en cours au Cameroun, les missions dévolues aux communes et régions font désormais d'elles des interlocutrices de premier plan des populations et notamment de la jeunesse dans la mise en œuvre des initiatives de développement local. Les communes en particulier, devraient assurer une fonction de relais efficace entre les nombreuses initiatives gouvernementales et populations. L'expérience des transferts de compétences et des ressources de certaines départements Ministériels aux Communes démarrée en 2010 indique toutefois que certains aspects devraient être affinés à savoir : l'appropriation des cahiers de charges pour l'exercice des compétences transférées et la clarification des modalités l'utilisation des personnels des services déconcentrés de l'État par les communautés urbaines et les communes. Dans le cadre du programme d'entreprenariat agropastoral des jeunes, les Communes participeront notamment dans l'évaluation et la sélection des projets des jeunes et leur apporteront des facilités pour l'obtention et ou la sécurisation de leur terres.

2. Les acteurs non-étatiques

Le Conseil National de la Jeunesse (CNJC). C'est une plateforme nationale de concertation, d'expression, de coordination, de consultation et d'action des organisations de jeunesse du Cameroun dont les statuts ont été adoptés le 16 Janvier 2009 en Assemblée Générale Constitutive, sous l'impulsion du Ministère en charge de la Jeunesse qui a entre autres attributions « l'organisation des mouvements de la jeunesse ». L'objet du CNJC est de favoriser le dialogue entre les jeunes, les pouvoirs publics, la société civile, les organismes étrangers et internationaux, et assurer la prise en charge de leurs besoins. Son premier bureau exécutif a été mis en place en décembre 2009. Le CNJC est organisé à la base autours du Conseil Communal de la Jeunesse (CCJ) auquel adhèrent les organisations de jeunesse, au niveau départemental par un Conseil Départemental de la Jeunesse (CDJ), au niveau Régional par un Conseil Régional de la Jeunesse (CRJ).

Compte tenu de sa jeunesse, le CNJ n'a pas encore démonté les résultats de son action. De plus, la représentation de la jeunesse agricole et/ou rurale au sein de cette structure n'est pas connue. Le plan stratégique élaboré lors de sa mise en place et basé principalement sur la promotion des initiatives favorisant l'auto-emploi, l'emploi des jeunes et leur participation aux diverses instances de décisions sur l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques de développement économiques et sociales du Cameroun, n'a pas encore été évalué. La première équipe dirigeante devrait en principe présenter ce bilan d'ici la fin de l'année 2013, dans le cadre des assemblées électives pour le renouvellement des organes dirigeants. Par ailleurs, le CNJ fait l'objet des critiques de certaines associations de jeunes qui estiment que le Conseil devra être plus indépendant du Ministère de la jeunesse qui exerce une certaine mainmise sur l'organisation puisqu'elle l'a impulsé.

Si l'importance et l'impact effectif du CNJC reste encore faible dans le paysage de développement du Cameroun, il importe toutefois de l'associer aux instances de gouvernance du nouveau programme où il pourra jouer un rôle de relais d'information sur les opportunités du projet et de plaidoyer sur les questions nécessitant la prise de décision politique au niveau des instances gouvernementales, conformément à son objet.

Le Réseau National des Jeunes entrepreneurs (RNJE). Le programme accompagnera la mise en réseau des jeunes entrepreneurs à travers la création d'une Association Nationale qui se structurera au niveau départemental, régional puis national. Cette dernière aura pour rôle de défendre les intérêts spécifiques des jeunes entrepreneurs, servira de relais d'information et à terme, assurera la gestion d'un Centre national d'appui conseil mis en œuvre par le programme. Un expert sera mobilisé pour accompagner la structuration et la formalisation de l'association. La démarche d'accompagnement sera participative, permettant aux jeunes eux-mêmes de définir la vision et les missions qu'ils souhaiteraient assigner à l'organisation. La définition des rôles et missions de chaque niveau d'organisation obéira au principe de subsidiarité. Le programme veillera à ce que la structuration de cette organisation soit achevée au plus tard à la fin de sa troisième année de mise en œuvre. Autres les documents statutaires (statut, règlement intérieur, code de déontologie), l'organisation mettra en place un plan de développement sur trois ans permettant au programme de lui apporter les appuis nécessaires pendant les premières années de son fonctionnement. L'association devra par la suite s'impliquer davantage dans le suivi des actions menées par l'UNAC et les URAC de manière à permettre un transfert de ces fonctions à leur niveau. Le Réseau National des Jeunes Entrepreneurs servira de laboratoire d'idées, de force de proposition, basée sur le vécu des jeunes praticiens dans les divers métiers agropastoraux alimentant les réflexions plus larges et les autres initiatives de plaidoyer portées par le Conseil National de la Jeunesse et ses démembrements.

***Les organisations paysannes et leurs plateformes de représentation*.** Les deux plateformes de représentation des organisations paysannes au Cameron à savoir : (i) la Plateforme Nationale des Organisations Professionnelles Agro-sylvo-pastorales du Cameroun (PLANOPAC) et, (ii) la Concertation Nationale des Organisations Paysannes du Cameroun (CNOP-CAM) prendront part aux instances de gouvernance du programmes au niveau national et devront jouer sur le terrain, un rôle important dans la sensibilisation et l'information de leurs membres « jeunes » sur les opportunités offertes par le programme. Compte tenu de la faiblesse de leurs capacités logistiques et financières, l'on pourrait envisager de les accorder des contrats de prestation de services spécifiques pour assurer la réalisation de certaines activités de sensibilisation / information.

Les organisations interprofessionnelles des filières agropastorales. Pour l'instant, trois organisations interprofessionnelles opèrent dans les filières retenues par le programme. Il s'agit de : (i) l'Interprofession avicole du Cameroun créée en 2006 à la suite de la dissolution du Syndicat National Interprofessionnel de la Filière Avicole du Cameroun (SIFAC) créé en 1996 par les grands producteurs avicoles. Il a pour objectifs majeurs de représenter et défendre les intérêts des membres, mais également de rechercher et mettre en œuvre toutes les mesures concourant au développement et à la croissance de la filière avicole nationale ; (ii) le Réseau des Opérateurs des Filières Horticoles du Cameroun (RHORTICAM) créé en octobre 2006 en tant que cadre de capitalisation, de concertation et d'échange d'expériences des acteurs et professionnels des filières horticoles et agissant comme force de proposition pour la promotion desdites filières par la facilitation et la participation effective et efficace des différents intervenants à la dynamique de développement de l'horticulture au Cameroun et, (iii) le Cluster poivre de Njombe qui regroupe déjà la plupart des professionnels des métiers connexes de cette filière et travaille sur la promotion de l'Indication Géographique que vient d'obtenir ce produit depuis l'année 2013.

Pour les filières ci-dessus citées, le programme facilitera l'intégration des entreprises des jeunes et leur participation effective dans les dynamiques interprofessionnelles existantes. Pour les filières non structurées dans des cadres interprofessionnels, le programme analysera l'opportunité d'accompagnement de dynamique interprofessionnelle et assurera dans ce cadre la mise en place **d'au moins deux nouvelles organisations interprofessionnelles.** Dans ce cadre, il est utile de relever que certaines filières de production animales sont déjà structurées au niveau national dans le segment de la production, ce qui constituent des bases pour une organisation plus large de la profession. Parmi celles-ci, on peut citer : (i) l'Association Nationale des Éleveurs de Porc du Cameroun (ANEPCAM), (ii) la Confédération Nationale des Éleveurs d'Aulacodes du Cameroun et, (iii) la Confédération Nationale des Éleveurs de Cobayes du Cameroun.

***Les prestataires de service*.** Dans les régions cibles du Programme, il existe de nombreux bureaux d'études et organisations non gouvernementales (ONG, des prestataires de services financiers (EMF, Banques etc.) ou non financiers qui œuvrent dans le développement rural ou plus particulièrement dans les différents segments des filières agricoles ciblées notamment en matière de formation et appui conseil (production agricole, structuration aux organisations de producteurs, transformation, commercialisation, etc.), de réalisation de prestations diverses (études, travaux de génie civil etc.), de fournitures d'intrants et équipements agricoles etc. Le programme mettra en place une base de données thématique des prestataires de services et les contractera de manière concurrentielle pour la mise en œuvre des activités spécifiques.

Les institutions de formations professionnelles agropastorales.

Ces institutions ou centres de formation peuvent être spécialisées ou non. Certains sont promus par l'État tandis que d'autres sont privés. Sur la base d'une évaluation de leur offre et capacité de formation, les institutions de formation identifiées par le programme au niveau des différentes régions ou des bassins de production seront contractées sur la base d'un cahier des charges précis pour assurer l'accompagnement des jeunes porteurs de projets.

Les institutions publiques de formation professionnelle agropastorales sont les plus nombreuses et relèvent du MINADER ou du MINEPIA. Le plus grand nombre se trouve dans l'Extrême Nord, le littoral et le Centre. Ces centres publics rencontrent des difficultés multiples portant sur la qualité des infrastructures, les moyens pédagogiques, de formation des formateurs et l'adéquation entre la formation et le métier/emploi. Ces cinq dernières années le Gouvernement s'est engagé dans la mise en œuvre de deux programmes de restructuration de ce dispositif de formation. Le premier concerne la formation professionnelle agropastorale à travers le programme d'appui à la rénovation et au développement de la formation professionnelle dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage et des pêches (AFOP) sur financement l'Agence Française de Développement (AFD) ; le second concerne l'enseignement technique et est relatif au projet d'appui à la réforme de l'enseignement technique et de la formation professionnelle (PARETFORM) sur financement de la Banque Africaine de Développement (BAD).

Les autres initiatives de formation agropastorales portées par d'autres départements Ministériels. Il relève dans ce cadre : (i) les centres multifonctionnels de promotion des jeunes (CMPJ) qui ont pour mission principale l'encadrement extrascolaire des jeunes promus par le Ministère en charge de la jeunesse. Ce sont des centres polyvalents créés en 2005 et qui assurent une formation générale dans différentes spécialités de l'agriculture et l'élevage ; (ii) les centres de promotion de la femme (CPF) et les centres de technologies appropriées (CTA) qui ont été créés à partir de l'année 2000 sous la tutelle du Ministère en charge de la promotion de la femme et de la famille et visent le renforcement des capacités productives et sociales des femmes

Les structures universitaires de formations en agriculture. Dans ce domaine, on relève pour l'essentiel la Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles (FASA) de l'université de Dschang. Cette institution a été créée en 1993 des cendres de l'ENCA (1960), de l'ENSA (1972), du Centre Universitaire de Dschang (1977) et de l'INADER (1988). Elle a déjà formé plus de 1800 Ingénieurs et Techniciens Supérieurs dans le domaine de l'agriculture et du développement rural. La FASA est présente dans 5 zones agro-écologiques du Cameroun par des antennes chargées de conduire des activités de recherche. Les compétences développées portent sur : les productions animales, les productions végétales, la protection des végétaux (entomologie, phytopathologie, etc.), les sciences du sol (fertilité, cartographie, classification, pollution, etc.), la gestion forestière et la problématique de l'environnement, la mécanisation et l'amélioration de la production rurale (énergie, hydraulique, conservation/transformation des produits agricoles, etc.), l'économie rurale, la vulgarisation agricole et la sociologie rurale.

***Les structures privées de formation*.** Elles assurent pour la plupart des formations dont la durée est très variables, de quelques semaines à 6 mois, 9 mois ou même 1 à 3 ans. Certaines offrent des formations à la carte tandis que d'autres Centres à l'instar du Collège Bullier de Sa'a et l'Institut Agricole d'OBALA dans la région du Centre ont intégré la formation agricole dans le cursus secondaire (Brevet agricole).

B. MONTAGE INSTITUTIONNEL DU PROGRAMME

1. Organes de pilotage

Le programme sera exécuté sur une période de six ans. Le Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT) représentera l'Emprunteur dans le cadre de la convention de financement qui sera signée entre le Gouvernement du Cameroun et le FIDA pour la mise en œuvre de ce programme. Le MINADER et le MINEPIA assureront conjointement la maitrise d'ouvrage et la cotutelle technique du programme.

La concertation au niveau national sera assurée par un Comité de Pilotage (CP). Au niveau régional, il sera mis en placer des comités régionaux de validation et d'octroi/des appuis (CRV).

La coordination du projet sera assurée par une Cellule Nationale de Coordination et de Gestion (CNCG) légère, disposant de l'autonomie administrative et financière. Un arrêté conjoint du MINADER et du MINEPIA créera le comité de pilotage, précisera son mandat, sa composition et son fonctionnement.

Comité de pilotage. Le CP sera présidé conjointement par les Secrétaires Généraux du MINADER et du MINEPIA. Il comprendra entre autres : (i) deux représentants du MINADER ; (ii) deux représentants du MINEPIA, (ii) un représentant des départements ministériels - MINJEC, MINPMEESA, MINDCAF, MINEPAT, Ministère du Commerce, Ministère en charge de la formation professionnelle ; (iii) Un représentant de chacune des organisations de la société civile suivantes : Conseil National de la Jeunesse, Réseau National des Jeunes Entrepreneurs, Plateforme Nationale des Organisations Professionnelles Agro-sylvo-pastorales du Cameroun (PLANOPAC) et Concertation Nationale des Organisations Paysannes du Cameroun (CNOP-CAM).

Le Secrétariat du Comité de pilotage sera assuré par le Coordonnateur du Programme. Le CP assumera les responsabilités suivantes: (i) veiller au respect des objectifs et de la stratégie d'intervention du Programme ; (ii) superviser l'état d'avancement du Programme et faire des recommandations stratégiques pour assurer sa mise en œuvre efficace ; (iii) approuver les rapports annuels d'exécution; (iv) approuver les Programmes de travail et budgets annuels (PTBA) du programme préparer sur la base des dossiers préparés par les Unités Régionales d'Appui Conseil (URAC) et validés par les Comités Régionaux de Validation (CRV) ; (v) examiner et approuver les rapports d'audit; (vi) vérifier l'application des recommandations des missions de supervision; et (vii) veiller à la cohérence et à la complémentarité du Programme dans son ensemble avec les autres initiatives, les stratégies et politiques des projets en cours ou en préparation.

Le CP se réunira au moins deux fois l'an pour notamment valider les rapports d'activités semestriels et les PTBA (les révisions éventuelles pour l'année en cours et les nouveaux pour la prochaine année).

Comités régionaux de validation (CRV). Ces comités seront présidées conjointement par les Délégués Régionaux du MINADER et du MINEPIA et comprendront outre les deux Délégués ci-dessus cités, un représentant de la Cellule Nationale de Coordination et de Gestion du Programme, désigné au sein de l'Unité Nationale d'Appui conseil (UNAC), un représentant du réseau des jeunes entrepreneurs, un représentant de l'Agence régionale des PME, un Représentant des prestataires de services techniques du programme, un représentant des prestataires de services financiers du programme. Le Président du comité peut, selon la nature des dossiers à traiter, inviter une personne ressource pour prendre part aux assises du comité avec voix consultative. Le secrétariat du comité est assuré par l'URAC.

En moyenne, le comité siègera 4 fois par an et assumera les responsabilités suivantes : (i) examiner les dossiers des porteurs de projets et examine les éléments de la fiche d'analyse renseignée par l'URAC et, au besoin, écouter les présentations orales faites par les porteurs de projet ; (ii) valider ou non le projet présenté, sur la base de critères et d'une grille d'analyse élaborés par l'UNAC et consignés dans le manuel de procédure ; (iii) décider de la nature et du montant de la dotation à octroyer à chaque dossier et de l'échéancier, conformément aux procédures.

Cellule Nationale de Coordination et de Gestion (CNCG). La CNCG du programme sera basée à Yaoundé. Elle est organisée en : (i) une Unité de Gestion et de Pilotage (UGP) composée du Coordonnateur National, le Responsable administratif et financier, Unité Administrative et Financière comprenant un Responsable administratif et financier, un spécialiste en passation de marchés, un

spécialiste en communication et gestion des savoirs, un comptable, un secrétaire de direction, deux chauffeurs et des agents d'appui (3 gardiens et deux agents de surface) ; (ii) une Unité Nationale d'Appui Conseil (UNAC) comprenant un responsable du suivi-évaluation, un spécialiste en développement d'entreprise, un spécialiste en finance rurale, et un spécialiste en ingénierie de formation.

L'Unité de Gestion et de pilotage (UGP) assure la gestion administrative et financière, le suivi-évaluation global du programme et représente le programme devant l'État et les partenaires. Elle est chargée à cet effet de la préparation des PTBA en consolidant les contributions/propositions venant des régions. Le responsable en charge du suivi-évaluation devra assurer la cohérence des informations fournies et renseigner sur les indicateurs conformément aux orientations du Document de Conception du Programme l'UGP assure également la supervision directe des activités des URAC et prépare les missions externes de supervision ou d'évaluation du programme ainsi que la production des rapports d'activités et la conduite des missions d'audit.

L'Unité Nationale d'Appui Conseil (UNAC). C'est l'organe de conception du dispositif de formation et d'appui-conseil. Elle définit les méthodologies et gère leur application par les acteurs de terrain, sur l'ensemble des zones d'action du programme. Plus spécifiquement, l'UNAC est chargée de : la conceptualisation du dispositif d'appui-conseil ; l'ingénierie méthodologique (élaboration d'outils et méthodes) ; la formation des personnels du dispositif (personnels des URAC et des PSNF et PSF au niveau des bassins) à l'utilisation de cette méthodologie (L'idée est que l'ensemble des acteurs chargés de l'accompagnement des jeunes entrepreneurs aient une culture commune et utilisent les mêmes outils) ; l'élaboration des critères et modalités d'éligibilité ; l'élaboration des cahiers de charges des structures prestataires (PSNF et PSF) ; la sélection des structures prestataires sur la base de l'identification et des propositions faites par les URAC ; la contractualisation des PSNF /PSF[45] proposés par les URAC ; la tenue d'un répertoire de prestataires de référence ; la conception participative (avec les URAC) du manuel de procédure ; la formation des membres de la commission régionale de validation /octroi des financements ; le décaissement de la dotation coup de pouce selon l'échéancier contractuel ; la mise en place d'une plateforme, chargée de la veille économique, de l'information sur les marchés et la législation, assistance commerciale et de commanditer des études spécifiques sur demandes relayées par les URAC et le renforcement de la mise en réseau des jeunes entrepreneurs.

Les Unités Régionales d'Appui-Conseil (URAC). Ce sont les relais de l'UNAC dans chaque région. Chaque URAC comprendra le personnel suivant : deux conseillers d'entreprises, un Assistant Administratif et Financier, un chauffeur, un agent de surface et un agent de sécurité. L'URAC aura pour rôle : (i) l'animation et le suivi du dispositif d'appui-conseil au niveau régional ; (ii) la coordination des activités des incubateurs et des Prestataires de Services Financiers (PSF) mobilisés pour l'accompagnement du parcours du jeune au niveau du bassin ; (iii) la préparation et la validation les contrats d'appui-conseil personnalisés passés entre l'incubateur et le jeune ; (iv) l'identification des incubateurs, des Prestataires de Services Non Financiers (PSNF) et PSF à proposer à l'UNAC pour que cette dernière contractualise ; (v) Suivi du contrat, évaluation des performances, contrôle du service fait des incubateurs / PSNF et PSF ; (vi) la participation à la définition des critères et des grilles d'analyse pour la validation des projets pour accès au financement ; (vii) la préparation des conventions d'octroi de financement, (viii) la mise en relation des jeunes avec d'autres professionnels complémentaires et appui à leur intégration dans des organisations professionnelles et interprofessions existantes ; (xi) l'appui à la structuration des jeunes en réseaux locaux, voire régionaux ; (x) la collecte de données auprès des incubateurs et des PSF pour alimenter la plateforme et (xi) la diffusion-relai des informations générées par le dispositif au niveau régional. Un des conseillers sera nommé Chef de l'URAC.

Le personnel intervenant dans le programme sera recruté de manière compétitive après publication des avis d'appel à candidature auprès des médias nationaux (presse, radio), selon des procédures définies dans l'accord de prêt. Leur nomination ou leur changement nécessitera l'avis du FIDA. Le recrutement et la gestion du personnel d'appui (secrétaires, chauffeurs, gardiens) seront également transparents et ouverts à la compétition. Tous les contrats seront à durée déterminée, d'un an renouvelable sur la base d'une évaluation de leur performance faite la cotutelle ou le coordonnateur du programme selon qu'il s'agit du coordonnateur ou des autres personnels du programme. Le

[45] La contractualisation au niveau national permet éventuellement de faire un seul contrat pour des opérateurs travaillant dans plusieurs régions.

manuel de procédure de gestion administrative et financière du Programme définira les modalités de conduite de l'évaluation du personnel, les différents niveaux d'évaluation, les délais admises et les responsabilités des superviseurs de chaque catégorie de personnel.

2. Partenaires techniques de mise en œuvre dans les bassins

Les Structures d'incubation. Dans chaque bassin, l'incubateur est responsable de l'accompagnement du jeune depuis son idée de projet jusqu'à sa réalisation de manière viable et autonome. Dans ce cadre, la structure d'incubation coordonne l'offre de services des différents PSNF tout au long du parcours du jeune. L'incubateur est donc chargé : (i) du diagnostic des potentialités du bassin en termes de création ou renforcement d'entreprises agro-pastorales ; (ii) de la cartographie des acteurs (des différents maillons des filières, d'appui, autorités, services publics et privés…) ; (iii) de regrouper l'ensemble des services nécessaires à l'incubation en son sein ; (iv) de passer un contrat d'appui-conseil personnalisé avec chaque jeune ; (v) de suivre la mise en œuvre du projet des jeunes conformément à la convention de financement et d'en rendre compte à l'URAC ; (vi) de mettre en contact les jeunes avec des partenaires locaux (organismes d'appui, collectivités territoriales, recherche, services déconcentrés de l'État.); (vii) d'inciter les jeunes à se mettre en réseaux ; (viii) de faire remonter des données pour alimenter la plateforme et le système de suivi-évaluation ; (ix) mettre à la disposition du dispositif les informations disponibles. Avant le démarrage du programme, une évaluation des capacités et du potentiel technique des incubateurs sera réalisée de manière à définir la liste des incubateurs éligibles à l'accompagnement des jeunes au démarrage et à envisager leur mise à niveau.

Les autres prestataires de services non financiers. En fonction des besoins de l'accompagnement des jeunes, des compétences particulières peuvent être mobilisées en dehors de l'incubateur. Dans ce cas particulier, le jeune sera orienté par l'URAC vers le prestataire adéquat. Au démarrage du programme il sera réalisé sous la coordination de l'URAC une évaluation des compétences disponibles dans les différents bassins ciblés de manière à produire et à mettre à jour un fichier des prestataires.

Les Prestataires de services financiers (PSF). La cartographie des prestataires de services financiers disponibles ou intervenants dans les bassins ciblés sera réalisée au démarrage du programme. Un fichier contenant les informations sur les conditions d'accès au financement des PSF opérant dans les bassins sera établi par l'URAC et mis à jour annuellement. Les PSF sollicités par les jeunes participeront à l'évaluation finale de leur projet de manière à s'engager formellement dans l'appui au projet validé.

Partenariats possibles et complémentarités avec les initiatives en cours.

Dans les bassins ciblés, le programme interviendra en synergie avec les initiatives suivantes :

- le Projet d'Appui au Développement des Filières Agricoles (PADFA) en ce qui concerne l'accompagnement des jeunes porteurs de projets dans le Nord-Ouest. Le Programme apportera aux jeunes des appuis complémentaires au PADFA. ;
- le Projet d'Appui au Développement de la Microfinance Rurale (PADMIR) accompagnera les Établissements de Microfinance à mettre en place des produits adaptés aux besoins de financement des jeunes permettant ainsi d'assurer les financements complémentaires au projets portés par les bénéficiaires. La mise en place du fonds de financement pour ce qui concerne de manière générale la problématique des investissements à moyens termes en cours au niveau du PADMIR donnera l'opportunité pour le programme d'utiliser ce mécanisme pour augmenter le niveau de financements destinés à soutenir les besoins spécifiques des jeunes de manière durable ;
- Le Projet d'appui à la formation professionnelle agricole (AFOP), financé par l'AFD qui accompagne la majorité des centres de formation agricole reconnu par l'État et qui développe en ce moment des actions spécifique en matière de formation et d'insertion des jeunes dans les métiers de production agropastorales ;
- le Projet d'appui à la compétitivité des exploitations familiales agricoles (ACEFA) soutenu par l'Agence française de développement (AFD), qui fournit des services de conseils technico-économiques aux exploitations familiales agricoles dont certaines sont gérées par des jeunes. Ce projet finance également les microprojets productifs dont certains concernent les métiers dans les

maillons de la production, la transformation, ou la commercialisation au sein d'une filière agropastorale donnée ;

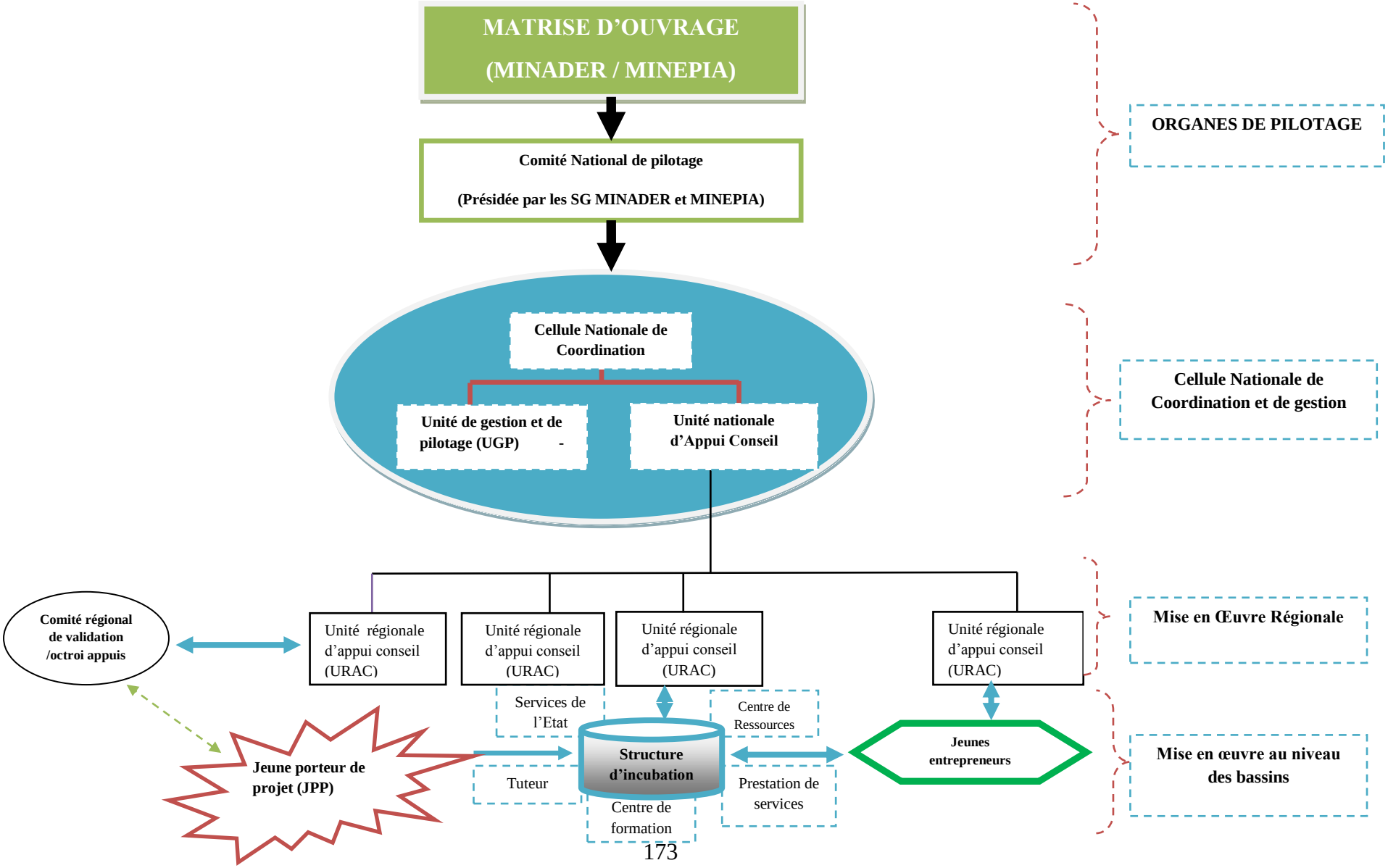
- le Projet d'amélioration de la compétitivité agricole (PACA) qui bénéficie d'un financement de la Banque mondiale et qui intervient entre autres dans les filières volaille, porc, mais, banane plantain etc. Les jeunes ayant bénéficié d'un premier appui de ce projet pourraient solliciter le Programme Jeunes pour un accompagnement au développement d'entreprise ;

- Le Projet d'Investissements et de Développement des Marchés Agricoles (PAIDMA) en cours de préparation et proposé au financement de la Banque Mondiale. Ce projet apportera son appui au développement de certaines filières agricoles notamment le manioc, le riz, le maïs dans les régions du Centre, du Littoral, du Sud, du Nord-Ouest et de l'Extrême Nord. L'action de ce nouveau projet orienté vers la mise en place d'un partenariat public-privé, permettra d'appuyer entre autres les investissements des PME agricoles en matière de : (a) production (équipements et machines de production, de transformation, de transport, accès aux semences et engrais, etc.) ; (b) post-récolte (investissements de séchage, emballage, stockage, et magasinage etc.) et, (c) des initiatives d'accès au marché (information, infrastructures de commercialisation etc.). Le programme entreprenariat des jeunes devrait se positionner comme un des viviers par lequel le PAIDMA devrait trouver des jeunes entrepreneurs disposant de réels atouts et ayant bénéficié d'un premier accompagnement, sont en pleine croissance et nécessitent des appuis plus soutenus pour se positionner à une échelle supérieur d'opérateurs économiques dans des métiers de la chaine de valeur;

- Le Programme d'Appui à l'Installation des Jeunes Agriculteurs (PAIJA) financé essentiellement sur Budget d'Investissement Public du MINADER, qui apporte des appuis à la mise en place des exploitations de production des jeunes agriculteurs installés sur leur propre domaine foncier et, appui également l'installation des jeunes agriculteurs sur les sites viabilisés par le projet. Le PAIJA intervient entre autre dans les filières maïs et bananier plantain où des synergies pourraient être développées avec le Programme d'Entreprenariat agropastoral des Jeunes ;

- Les initiatives diverses soutenues par le Fond National de l'Emploi (FNE), de l'Agence du Service Civique National de Participation au Développement (ASCNPD), et d'autres projets ciblant les jeunes dans les chaines de valeurs agropastorales. Par rapport à ces dernières initiatives le programme de promotion de l'entreprenariat Agropastoral des jeunes veillera à ce que les jeunes éligibles et bénéficiaires des appuis ne reçoivent pas les mêmes appuis. Le programme se rapprochera de ces structures pour connaitre le fichier des bénéficiaires et discuter des modalités d'une collaboration éventuelle.

Appendice 1. Montage institutionnel du programme



Appendice 2. Termes de référence des postes du personnel du PEA-Jeunes

Titre du poste: Coordinateur/trice National (e).

Affectation :

Le poste de Coordonnateur est basé à Yaoundé, avec de fréquents déplacements dans les régions d'intervention du programme.

Mandat

- Sous l'autorité conjointe du MINADER et du MINEPIA, maîtres d'ouvrage du programme, le Coordonnateur /trice est chargé la mise en œuvre du programme et de garantir l'atteinte des résultats conformément aux orientations du document de conception et de l'accord de financement signé entre le Gouvernement du Cameroun et le FIDA. À ce titre, il assure la gestion de la Cellule Nationale de Coordination et de Gestion (CNCG) et représente l'équipe du projet devant l'État et les partenaires techniques et financiers.
- Il est responsable de la gestion efficiente et transparente des ressources du programme, de la planification, de l'organisation, de la coordination, de la mise en œuvre et du contrôle des activités du programme en vue de la réalisation des objectifs fixés. Il s'assure que la mise en œuvre générale des activités du programme se déroule dans le respect des règles et procédures applicables au projet (directives du FIDA, législation nationale, manuels de procédures) ainsi que des dispositions contenues dans les documents de base du projet (rapport de conception, accord de financement, lettre à l'Emprunteur, rapports de supervision, rapports d'audit). Il coordonne, supervise et évalue le travail de la CNCG et des URAC.

Responsabilités

Les grandes lignes du mandat du Coordonnateur National sont les suivantes :

- Coordonner et assurer la revue qualité des DAO, des contrats, des protocoles d'accord, des conventions et les cahiers de charges établis par le programme sur la base des spécifications techniques et des termes de référence préparés par les spécialistes du programme ;
- Veiller à l'application des directives contenues dans les manuels de procédures techniques, administratives, financières et comptables du programme, notamment veiller au respect des procédures nationales et du FIDA en matière d'acquisitions des biens et des services;
- Coordonner et assurer la préparation des PTBA du programme et leur bonne exécution ;
- Garantir la transparence dans l'allocation et la gestion des fonds du Programme ainsi que l'éligibilité des dépenses conformément à l'accord de financement;
- Superviser la bonne gestion administrative, financière et comptable des ressources du projet ;
- Gérer le compte désigné, le compte opérationnel et le compte de contrepartie avec la co-signature du Responsable administratif et financier et assurer, selon les procédures convenues, un flux régulier de fonds pour l'exécution des activités du projet
- promouvoir les relations avec les autorités et les partenaires au niveau national, régional et dans les bassins de production ;
- assurer la mise en œuvre du programme à travers l'établissement des contrats avec les prestataires de service sur la base des critères précisés dans le manuel de mise en œuvre du projet Assurer la gestion du personnel du projet et superviser la mise en œuvre des activités conformément à la programmation du projet ;
- Coordonner la bonne exécution des études et opérations spécifiques menées par le programme ;
- Assurer la mise en place du système de suivi –évaluation du programme, superviser son opérationnalisation et garantir le suivi des résultats et des recommandations permettant de rentre compte des progrès obtenus et d'améliorer de manière continue la performance du programme ;
- assurer la communication effective et la visibilité du programme auprès des bénéficiaires, de l'État et des partenaires techniques et financiers ;
- Coordonner la préparation des rapports périodiques sur la mise en œuvre du programme, assurer la fiabilité et la qualité des informations présentées ainsi que leur transmission au comité National de Pilotage, aux bénéficiaires, à la tutelle et aux bailleurs de fond dans les délais établis ;

- Préparer la tenue des sessions du Comité de Pilotage du programme et en assurer le secrétariat ;
- Préparer les missions de supervision conjointes FIDA – Gouvernement et assurer la mise en œuvre des recommandations y relatives ;
- Examiner les dossiers d'appel d'offre, les rapports d'analyse des offres et les contrats pour vérifier la pertinence des analyses et leur conformité aux politiques, règles et procédures du FIDA et soumettre ces dossiers à la non objection du FIDA ;
- Mettre en place un système d'évaluation annuelle des performances du personnel du programme, assurer son exécution dans les délais et transmettre les résultats à la tutelle du
- Superviser les consultants recrutés par le projet pour élaborer, pour conduire des études et d'autres activités liées aux projets ;
- Promouvoir des relations de partenariat avec les projets et programmes similaires exécuter dans les zones d'intervention afin d'en développer des synergies ;
- Assurer la revue de la qualité des documents produits par le programme et superviser sur le terrain l'effectivité de la mise en œuvre des activités et l'atteinte des résultats afin de garantir l'atteinte des objectifs fixés, et la mise en œuvre des mesures correctives nécessaires ;
- préparer le rapport d'achèvement de projet (RAP) selon le modèle définie par le FIA et en conformité avec les procédures opérationnelles.
- Effectuer toute autre tâche que le Maître d'ouvrage et/ou le Bailleur de Fonds pourra raisonnablement lui demander.

Qualifications et expériences professionnelles

- Être de nationalité camerounaise et titulaire d'un diplôme universitaire de niveau Maitrise en économie, gestion d'entreprise, agronomie, sciences sociales ou équivalent.
- Justifier d'au moins dix (10) années d'expériences professionnelles solides, avérées et progressives dans la conception, la mise en œuvre ou le suivi-évaluation des projets de développement agricole ou rural financés soit par l'État ou les partenaires au développement. La familiarité avec les projets financés par le FIDA sera un atout;
- Justifier d'au moins 5ans ans d'expériences dans la coordination et la gestion des projets de développement agricole, de développement rural, de développement d'entreprises ou de financement rural ;
- L'expérience dans le développement d'entreprises agropastorale et/ou l'accompagnement des jeunes à l'installation dans les métiers agropastoraux sera un atout.

Aptitudes.

- Fortes capacités managériales, notamment à la tête d'une équipe multidisciplinaire de haut niveau ;
- aptitude à concevoir, formuler et mettre en œuvre des politiques et des programmes ;
- capacité à établir des partenariats avec un large éventail de clients et à obtenir des résultats qui répondent aux besoins et intérêts à long terme des bénéficiaires
- Capacités de communication orale, de négociation, de gestion et d'animation d'équipes de travail sur le terrain ;
- Aptitude à travailler sous pression et à rédiger des rapports clairs et concis.
- Bonne maîtrise des logiciels informatiques de base (traitement de textes –Word ; tableur et gestion des données – Excel ; présentation - PowerPoint ;
- Bonne maîtrise du français ou de l'anglais à l'écrit et à l'oral ;
- Excellente capacité d'animation des réunions, d'analyse, de prise de décisions et de communication publique ;
- Autres qualités
- Sens élevé de l'intégrité, des valeurs morales, de la discrétion, de la confidentialité et, notamment une bonne connaissance des enjeux liés à la gouvernance et à la lutte contre la corruption ;
- Capacité à gérer les talents et à promouvoir le travail d'équipe ;
- Durée du contrat.
- Le contrat sera à durée déterminée, d'un an renouvelable sur la base d'une évaluation annuelle des performances.

Titre du poste: Responsable administratif et financier (RAF).

Affectation

- Le poste de Responsable administratif et financier est basé à Yaoundé. Le titulaire pourrait être amené à faire des déplacement dans les régions d'intervention du programme pour superviser les opérations de gestion administrative et financière au niveau des unités régionales d'appui conseil et, appuyer la préparation des marchés et la revue qualité des dossiers de règlement des dépenses.

Mandat

- Sous l'autorité directe du Coordonnateur national, le Responsable Administratif et Financier est chargé de la mise en œuvre, la supervision et le contrôle de toutes les activités du Projet sur le plan administratif, financier et comptable. Pour ce faire, il assure le respect des dispositions de l'accords de financement, de la lettre à l'Emprunteur, des règles et procédures du FIDA, du manuel de procédures administratives, financières et comptables du programme, du manuel d'opération, du PTBA et du plan de passation des marchés, du Code des Marchés Publics et du Code du Travail en vigueur au Cameroun. Le RAF est également responsable du contrôle interne des opérations comptables du programme, la préparation des rapports relevant de la gestion administrative et financière et devra assurer la bonne gouvernance du projet par la conception et la mise en en œuvre rigoureuse des outils de gestion administrative et financière fiables.

Responsabilités

Les grandes lignes du mandat du Responsable administratif et financier sont les suivantes :

- Assurer l'appropriation et la mise en œuvre du manuel de procédures de gestion administrative, financière et comptable par tous le personnel du projet et en particulier le personnel du Service administratif et Financiers ;
- Mettre en place un système de contrôle interne fiable et rigoureux;
- Assurer l'administration des biens et la gestion du personnel ;
- Préparer et suivre l'exécution financière du PTBA et du plan de passation des marchés ;
- Assurer la mise en place, supervision et la gestion comptable du Programme et l'administration du système comptable du projet, notamment : (i) la mise en place d'un système informatisé de comptabilité générale, analytique et budgétaire adapté au Projet et conforme au Plan Comptable OHADA (SYSCOHADA), (ii) l'enregistrement des opérations financières, (iii) l'élaboration des rapports financiers périodiques et des états financiers annuels, (iv) le suivi des indicateurs comptables et financiers, (v) l'appui technique et méthodologique aux comptables du Programme ;
- Préparer et présenter la situation comptable détaillée du programme et les états financiers consolidés aux contrôles et audits internes et externes ;
- Préparer et suivre les états de paiement et de décaissement des Fonds et mobiliser les ressources financières nécessaires à l'exécution du programme par la soumission régulière des demandes de réapprovisionnement au Gouvernement et au FIDA et le suivi des contributions des bénéficiaires;
- Assurer la gestion et la présentation des reconstitutions mensuelles du compte désigné et des sous comptes du programme ;
- Supervise le travail du SAF et produire les états comptables et financiers selon les normes internationalement reconnues ;
- Préparer les Termes de références pour des appuis éventuels à la gestion fiduciaires ;
- Préparer les termes de références des missions d'audit de la gestion fiduciaire du programme et organiser leur réalisation effective;
- Préparer les demandes de décaissement à soumettre au Coordonnateur et s'assurer qu'elles sont conformes aux conditions des prêts et que les modèles de présentation des documents sont conformes aux directives et procédures du FIDA ;
- Contribuer à la préparation du PTBA du programme en étroite collaboration avec les autres responsables technique et sous la supervision générale du Coordonnateur national ;
- Assurer la préparation et l'exécution des plans de passation des marchés en collaboration avec l'expert en passation des marchés et des autres responsables des composantes techniques ;

- Créer et mettre à jour un répertoire des fournisseurs, des entreprises et des consultants en utilisant les procédures de présélection requises, garantissant la transparence et la compétition entre les postulants ;
- Créer et mettre à jour le bordereau des prix unitaires courants de fournitures;
- Élaborer et mettre à jour la liste détaillée avec valeur des acquisitions de biens et de services prévus sur le financement du projet pour toutes les composantes (ou des experts désignés à cet effet), et la finalisation des caractéristiques et spécifications techniques;
- Élaborer et mettre à jour le plan de passation des marchés comportant l'estimation prévisionnelle, la procédure de passation de marché conforme aux directives nationales et du FIDA;
- Préparer et mettre à jour les avis généraux et les avis particuliers de passation de marchés ou des services de consultants et assurer leur publication par le programme selon les délais requis ;
- Participer aux commissions et suivre les opérations de dépouillement et d'évaluation des offres reçues en qualité de membre de la commission de dépouillement et d'évaluation des offres;
- Élaborer les projets de contrats et de marchés afférents au projet et veiller à ce qu'ils soient signés, approuvés, visés et notifiés selon le manuel des procédures et dans les meilleurs délais;
- Organiser les commissions de réception des fournitures, travaux et prestations, et s'assurer que ces biens et services reçus sont conformes aux spécifications des marchés;
- Prendre des mesures nécessaires pour que les biens et services soient livrés et entreposés en sûreté aux endroits et aux dates précisés conformément aux dispositions des marchés;
- Mettre à jour la liste des marchés avec indication des méthodes et des étapes;
- Mettre en place et assurer la mise à jour du système d'archivage du programme incluant toutes les pièces nécessaires à la revue à posteriori des auditeurs et des missions de supervision;
- Établir et suivre les bons de commandes ainsi que l'exécution des contrats de services et des marchés de fournitures;
- Assurer le contrôle des commandes en instance, des encours de marchés et le suivi des factures des fournisseurs;
- Produire la situation mensuelle des travaux de contrôle interne réalisés au cours de la période;
- Assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations des auditeurs externes et des missions de supervision ;
- Assurer le Contrôle de l'utilisation des fonds gérés au niveau des Unités régionales du programme afin de garantir que ces fonds ont été utilisés conformément aux procédures et directives de l'accord de financement ;
- Assurer l'exécution de toute autre tâche relevant de sa compétence que le Coordinateur National du Projet pourra lui confier ;

Qualifications et expériences professionnelles

- Être de nationalité camerounaise et titulaire d'un diplôme universitaire de niveau bac +4 au moins ou équivalent en comptabilité ou technique quantitative de gestion,
- Justifier d'au moins 05 (cinq) ans d'expérience pertinente à des postes similaires occupés dans les entreprises et/ou les projets de développement.
- Justifier d'au moins 5 ans d'expériences en matière d'analyse financière et ou de supervision de la gestion financière de gestion des projets. La familiarité avec les projets financés par le FIDA sera un atout;
- Bonne connaissance de la comptabilité des prêts et expérience prouvée dans l'utilisation de logiciels courants de la Banque et les logiciels de gestion financière et comptable des projets,
- La connaissance des procédures des bailleurs de fonds internationaux notamment celle du FIDA constituera un atout

Aptitudes

- Connaissance des logiciels de traitement de textes ou de calculs courants (Word, Excel, Powerpoint, Access), et autres outils de communications ;
- Capacité à communiquer efficacement en français ou / en anglais, avec une bonne connaissance pratique de l'autre langue ;
- Capacité à rédiger des rapports et à accomplir des tâches dans les délais impartis ;
- Avoir des aptitudes en termes de relations interpersonnelles et de communication, notamment être capable d'argumenter et de convaincre ses interlocuteurs ;

- Capacités de communication orale, de négociation, de gestion et d'animation d'équipes de travail du Service Administratif et Financier ;
- Capacité à établir de bonne relations de travail avec le personnel cadre du programme, les agents d'appui et les partenaires techniques et financiers y compris les prestataires de services ;
- Aptitude à travailler sous pression et à rédiger des rapports financiers clairs et concis.
- Bonne maîtrise des logiciels informatiques de base (traitement de textes –Word ; tableur et gestion des données – Excel ; présentation – PowerPoint ;
- Excellente capacité d'animation des réunions, d'analyse, de prise de décisions et de communication publique

Autres qualités

- Sens élevé de l'intégrité, des valeurs morales, de la discrétion, de la confidentialité et, notamment une bonne connaissance des enjeux liés à la gouvernance et à la lutte contre la corruption ;
- Capacité de travail d'équipe ;

Durée du contrat.

- Le contrat sera à durée déterminée, d'un an renouvelable sur la base d'une évaluation annuelle des performances.

Titre du poste: Responsable du suivi-évaluation

Affectation

- Le poste de Responsable du suivi-évaluation est basé à Yaoundé, au sein de l'Unité Nationale d'Appui Conseil (UNAC). L'intéressée sera toutefois appelé à effectuer de fréquents déplacements dans les régions d'intervention du programme.

Mandat

- Sous l'autorité du Coordonnateur National du Projet, le Responsable en charge de suivi – évaluation du projet aura pour mission principale de mettre en place un système de suivi évaluation performant des activités du programme et de coordonner les actions de capitalisation des résultats en vue de rendre compte des performances du programme et de son impact.
- Responsabilités
- Les grandes lignes du mandat du Responsable en charge du suivi – évaluation sont les suivantes :
- Mettre en place le système de suivi-évaluation du projet et coordonner son actualisation régulière;
- superviser l'élaboration du manuel de suivi-évaluation du programme, concevoir et diffuser les outils de collecte des informations sur le terrain ;
- Mettre en place et faire fonctionner l'application informatique du Suivi-évaluation du programme ;
- Appuyer le coordonnateur national dans la préparation des PTBA, conformément au cadre logique, aux orientations du manuel d'opération et à la codification analytique des activités du programme ;
- Élaborer et suivre le chronogramme des activités annuels et rendre compte de l'évolution des indicateurs;
- superviser et assurer la saisie, le traitement et l'analyse des informations recueillies dans le cadre des activités de suivi-évaluation ;
- appuyer la conception, la mise en place et l'effectivité du fonctionnement du Système d'information géographique du programme en tant qu'outil clé du système de suivi-évaluation ;
- S'assurer de la mise en cohérence des données de gestion financière avec les performances physiques du projet et vérifier la qualité et la cohérence de l'ensemble des données collectées et présenté par les autres experts thématiques ;
- Préparer et actualiser le manuel d'opération du programme et mettre en œuvre les procédures de suivi- évaluation décrit dans le document du projet ;
- Sur la base des contributions des experts thématiques du programme, préparer les rapports trimestriels, semestriels et annuels d'activités et assurer avec l'accord du coordonnateur national leur diffusion dans les délais requis;

- Préparer les termes de Références des études et autres prestations relevant du suivi-évaluation, en particulier assurer la réalisation à temps des études de référence du programme;
- Préparer et coordonner l'exécution des études d'impact du projet ;
- préparer la documentation de base nécessaire aux sessions du comité de pilotage, aux missions de suivi externe, de supervision et de revues techniques (rapports d'activité, PTBA, situation des indicateur du tableau de bord du programme et situation des indicateurs du SYGRI etc.);
- Suivre et rendre compte de la situation de la mise en œuvre des recommandations des missions de supervisions du FIDA et du gouvernement ;
- concevoir et superviser les enquêtes thématiques de suivi évaluation à réaliser et contribuer à la mise à jour de la base de données du Programme ;
- Documenter la contribution du projet aux objectifs de développement du Cameroun et au plan stratégique du FIDA.
- Assister le Coordinateur National du Projet dans toute autre tâche relevant de sa compétence ;

Qualifications et expériences professionnelles

- Être de nationalité camerounaise et titulaire d'un diplôme universitaire de niveau maîtrise en économie ou d'un diplôme d'ingénieur en agronomie, avec formation supplémentaire dans un domaine en rapport avec les sciences sociales (démographie, statistique, sociologie) ou en planification des projets ;
- Avoir au minimum 5 ans d'expérience professionnelle pertinente dans le domaine du suivi et de l'évaluation des projets et programmes de développement ou en gestion axée sur les résultats ;
- Justifier d'une expérience avérée dans les techniques de collecte et d'analyse des données socio-économiques ;
- L'expérience dans la mise en place et la gestion des systèmes d'information géographique comme outils de suivi-évaluation sera un atout.

Aptitudes.

- Fortes capacités dans la collecte et l'analyse des données quantitatives et qualitatives ;
- Bonnes relations interpersonnelles et capacité à travailler au sein d'une équipe multidisciplinaire ;
- Bonne maîtrise des logiciels informatiques de base de traitement de texte (Word, PowerPoint) et d'analyse des données (Excel en particulier etc.) ;
- Excellentes compétences à communiquer, à l'écrit comme à l'oral, en français et ou en anglais, avec une connaissance pratique de l'autre langue.

Autres qualités

- Être motivé et démontrer de forte capacité à apprendre ;
- Être capable d'établir des relations avec un groupe varié de clients et de partenaires, en particulier les institutions de formation pour le développement et les jeunes entrepreneurs;

- Durée du contrat.
- Le contrat sera à durée déterminée, d'un an renouvelable sur la base d'une évaluation annuelle des performances.

Titre du poste: Comptable à l'unité nationale de coordination et de gestion du programme.

Affectation
Le poste de Comptable à l'Unité Nationale de Coordination et de Gestion est basé à Yaoundé. L'intéressé effectuera cependant en fonction des besoins des déplacements dans les régions d'intervention du programme.

Mandat
Placé sous l'autorité du Responsable Administratif et Financier le Comptable national aura pour tâche d'apporter son concours dans la gestion administrative et financière du programme au niveau national.

Responsabilités
Le comptable à l'Unité Nationale de Coordination et de Gestion du programme aura pour principale attributions :

- La tenue de la comptabilité du programme (vérification des factures et autres pièces comptables, imputation et saisie dans le logiciel comptable, classement, opérations de clôture) et le reporting financier périodique conformément aux dispositions du manuel de procédure du programme ;
- La tenue des livres de caisse et de banque du programme ;
- L'établissement des rapprochements bancaire et préparation des états de salaire du personnel de l'antenne ;
- La préparation et le suivi des demandes de remboursement des fonds ;
- La préparation et le suivi des états de paiement pour les décaissements du Fonds ;
- La gestion et mouvement des reconstitutions mensuelles du sous compte de projet ;
- La gestion de la comptabilité matière du programme ;
- La gestion de la logistique notamment en matière d'entretien des véhicules, paiement des dépenses pour les ateliers et réunions, règlement des frais de déplacement, gestion du carburant etc. ;
- La gestion des stocks (carburants et autres) et le matériel ;
- La mise en œuvre du système d'archivage et de classement des pièces comptables et documents financier du projet ;
- Le suivi des ratios administration /opérations et de manière générale le suivi de l'exécution financière du projet ;
- La préparation et la mise à jour des états financiers du programme et la préparation des dossiers financiers en vue de la tenue des audits annuels sous la supervision du Responsable administratif et financier ;
- Le suivi de la mise en œuvre des recommandations des auditeurs externes ;
- La contribution à la préparation du PTBA, le suivi l'exécution du PTBA et la préparation des rapports des situations sur les écarts entre les prévisions et les réalisations ;
- contribuer à la préparation des rapports et états financiers du Projet;
- L'exécution de toute autre tâche relevant de sa compétence que le Coordonnateur National ou le RAF pourra lui demander.

Qualifications et expériences professionnelles
- Être de nationalité camerounaise et titulaire d'un diplôme universitaire de niveau bac +2 au moins ou équivalent, en comptabilité ou technique quantitative de gestion ;
- Justifier d'au moins quatre ans d'expérience professionnelle en gestion comptable dans des projets de développement financés par des bailleurs de fonds multilatéraux, dans un cabinet d'audit et d'expertise comptable ou au sein d'une ONG internationale.
- Justifier des compétences avérées dans l'utilisation de logiciels courants de gestion financière et comptable des projets ;
- Compétence dans l'utilisation de logiciels courants de la Banque et de traitement de texte (Word, Excel, Powerpoint, Access),
- La connaissance des procédures des bailleurs de fonds internationaux notamment celle du FIDA constituera un atout.
- Expérience justifiée dans la passation des marchés des projets sur financement extérieur

- Aptitudes.
- Capacité à rédiger des rapports et à accomplir des tâches dans les délais impartis ;
- Capacité à communiquer efficacement en français ou / en anglais, avec une bonne connaissance pratique de l'autre langue ;

- Autres qualités
- Sens élevé de l'intégrité, des valeurs morales, de la discrétion, de la confidentialité et, notamment une bonne connaissance des enjeux liés à la gouvernance et à la lutte contre la corruption ;
- Capacité de travail en équipe et sous pression

Titre du poste: Spécialiste en *passation de marchés*

Le (la) Spécialiste en Passation des Marchés placé sous l'autorité directe du Coordonnateur National a pour mission de faire en sorte que les marchés nécessaires à la réalisation des activités du PEAJ soient préparés et exécutés efficacement, dans les règles reconnues et appliquées par le FIDA et par les différentes structures bénéficiaires. Basé au sein de la CNCG (à Yaoundé), il (elle) rend compte de toutes les activités soumises à sa responsabilité relatives à la programmation, à l'acquisition et au suivi de l'utilisation des biens et services fournis par le PAEJ. Le (la) Spécialiste en passation des marchés est notamment chargé(e) de:

En ce qui concerne l'organisation de la fonction :

- Contribuer à la définition et à la mise en place des outils et procédures pour la passation des marchés du PAEJ à intégrer dans les manuels de procédures du programme ;
- Assister les représentants des structures bénéficiaires pour la mise en place des outils et méthodes selon les dispositions du manuel de procédure;

En ce qui concerne la programmation:

- ouvrir et tenir à jour un répertoire des fournisseurs et des entreprises selon les procédures de présélection prévues;
- ouvrir et tenir à jour un bordereau des prix unitaires les plus usuels;
- élaborer et tenir à jour la liste détaillée et chiffrée des acquisitions de biens et de services prévues sur le financement du Projet pour toutes les structures et services publics partenaires, et assister les structures bénéficiaires pour la définition des caractéristiques et spécifications techniques;
- Faire assister les partenaires, pour l'élaboration et la mise à jour du plan de passation des marchés chacun en ce qui le concerne;

En ce qui concerne la préparation des documents d'appels d'offres:

- élaborer les dossiers standards d'appels d'offres pour les divers types de fournitures et les lettres d'invitation et contrats pour les services, et veiller à ce que ces modèles reçoivent les approbations nécessaires du FIDA et de l'Administration centrale;
- assister tous les partenaires pour la préparation des Dossiers d'Appel d'Offres (DAO), lettres d'invitation et publications ou á leur demande, assurer ces prestations pour leur compte ;
- veiller à ce que les dossiers soient instruits selon les procédures arrêtées et fassent l'objet des approbations dans les formes et délais requis (au niveau national et auprès du FIDA).

En ce qui concerne la passation des marchés:

- préparer et faire publier les avis d'appels d'offres, les demandes de manifestation d'intérêt ainsi que les demandes de propositions;
- assister à toutes les séances d'ouverture et d'évaluation des offres ainsi qu'à toutes les séances d'attribution des marchés au besoin ;
- veiller à la confection des rapports d'évaluation des offres et s'assurer que ceux-ci sont conformes aux modèles du FIDA et obtenir les approbations nécessaires du FIDA et des Autorités compétentes de l'Administration;

- préparer les marchés et veiller à ce qu'ils soient signés, approuvés, et notifiés selon le manuel de procédures et dans les meilleurs délais;
- s'assurer que les soumissionnaires non retenus reçoivent les informations nécessaires ainsi que leurs cautions de soumission aussitôt après la décision d'attribution des marchés.

En ce qui concerne l'exécution des marchés:

- veiller à ce que les engagements des marchés soient systématiquement soumis á l'approbation du Coordonnateur et communiqués au Comptable;
- veiller à ce que les dispositions nécessaires aient été prises pour que l'exécution des marchés soit supervisée suivant les exigences spécifiques de chaque marché;
- organiser les commissions de réception des fournitures, et s'assurer que les articles, biens et services reçus sont corrects pour ce qui est de la quantité et de la qualité et qu'ils sont conformes aux spécifications;
- prendre les mesures nécessaires pour que les biens et services soient livrés et entreposés en sûreté aux endroits et aux dates précisés;
- préparer les rapports semestriels sur la situation des marchés.

En ce qui concerne le respect des accords avec le FIDA

- veiller à ce que les procédures décrites dans les accords avec le FIDA soient respectées à tous les stades des acquisitions de biens et de services;
- veiller à ce que les montants cumulés des fournitures acquises suivant les diverses procédures ne dépassent pas les plafonds par catégorie fixés dans les accords de prêt ou de don.

En ce qui concerne l'utilisation des biens acquis:

- élaborer et tenir à jour les rapports sur l'utilisation et le fonctionnement des équipements mis à la disposition des diverses fédérations et services publics et veiller à ce que leur maintenance soit effectuée selon des méthodes efficaces et économiques.

Titre du poste: Spécialiste en ingénierie pédagogique et formation.

Affectation

Le poste de spécialiste en ingénierie pédagogique et formation est basé à Yaoundé. Le titulaire sera amené à faire des déplacements dans les régions d'intervention du programme dans le cadre de sa mission.

Mandat

Sous l'autorité directe du Coordonnateur national, le spécialiste en ingénierie pédagogique et formation est chargé de de développer et mettre en place la stratégie et le plan de renforcement des capacités et de formation des bénéficiaires, partenaires et acteurs du programme en étroite collaboration avec le spécialiste en filières et le spécialiste en entreprises. A ce titre, il apporte l'appui technique nécessaire aux conseillers en entreprise basés au niveau régional pour l'analyse des besoins de renforcement des capacités et l'identification des incubateurs et des prestataires spécialisés pour la mise en place du parcours de formation le plus adapté au projet et à la compétence initiale de chaque jeune.

Responsabilités

Les grandes lignes du mandat du spécialiste en ingénierie pédagogique et formation sont les suivantes :

- Conceptualiser le dispositif d'appui-conseil du programme notamment élaborer les outils et méthodes d'intervention ;
- Assurer la formation des personnels du dispositif (personnels des URAC et des PSNF et PSF au niveau des bassins) à l'utilisation de la méthodologie du programme ;
- Évaluer en concertation avec les autres spécialistes de l'UNAC, les performances des incubateurs afin de décider de la poursuite ou non de la collaboration et, éventuellement des axes de renforcement de leurs capacités
- Accompagner notamment l'élaboration et mettre en place du plan de renforcement des capacités techniques, technologiques, pédagogiques et logistiques du pool d'incubateurs retenus pour le programme ;
- Procéder à l'identification des compétences des jeunes porteurs des projets dans le cadre du processus de sélection
- Définir sur la base de l'idée de projet des jeunes et leurs compétences initiales le parcours pédagogique à mettre en place pour leur permettre d'acquérir les capacités manquantes, notamment assurer l'élaboration et négocier le cahier des charges du parcours d'incubation, y compris les formations spécifiques ;
- Suivre le programme de mise à niveau du personnel des centres de formation à travers l'organisation des sessions de formations de formateurs, le suivi de la révision effective des curricula et l'intégrer des thématiques transversales aux entreprises telles l'entreprenariat agro pastoral, la gestion des stocks, le marketing etc.
- Mettre en place et suivre l'exécution du système d'évaluation des performances des jeunes pendant l'incubation,
- Assurer le placement des jeunes porteurs de projets sélectionnés dans un incubateur ;
- Organiser annuellement des séminaires régionaux de type formation continue, pour donner l'opportunité aux jeunes entrepreneurs de s'informer ou de discuter de thématiques spécifiques liées à l'entreprenariat agropastoral.
- Assurer la préparation des outils de formation thématiques et leur diffusion / partage aux différents intervenants du dispositif d'accompagnement des jeunes ;
- En collaboration avec le spécialiste en développement d'entreprise et le spécialiste en filière définir et opérationnaliser la démarche de mise en réseaux des jeunes entrepreneurs et apporter l'appui technique nécessaire aux Unités régionales d'Appui Conseil (URAC) pour le renforcement des capacités organisationnelles, institutionnelles, logistiques et techniques de ces réseaux ;

- Participer à la sélection des structures prestataires sur la base de l'identification et des propositions faites par les URAC et tenir le répertoire de prestataires de référence ;
- Assurer la mobilisation de l'assistance technique locale nécessaire (conseiller technique et gestionnaire) pour le pilotage des programme de travail des réseaux de jeunes ;
- Réaliser l'audit des formations développées et, sur la base des leçons créer, faire évoluer les modules de formation, les outils pédagogiques, les plans et programmes de formation, et assurer leur diffusions aux acteurs impliqués ;
- Contribuer à la conception participative (avec les URAC) du manuel d'opération du programme;
- Contribuer à l'élaboration du PTBA du programme et la production du rapport d'activité du programme ;
- Transmettre régulièrement et selon les périodes fixées par le manuel de suivi-évaluation les données sur les indicateurs d'activités et de résultats obtenus par le programme en matière de renforcement des capacités des acteurs ;
- Assurer l'exécution toute autre tâche relevant de sa compétence que le Coordonnateur National pourra lui demander

Qualifications et expérience professionnelle

- Être de nationalité camerounaise et titulaire d'un diplôme universitaire de niveau Bac+5 ou équivalent en agronomie, agroéconomie, sciences sociales ou équivalent avec une spécialisation en ingénierie pédagogique ou de formation ;
- Justifier d'au moins 5 ans d'expérience dans la mise en œuvre des programmes et projets de développement rural. L'expérience dans l'accompagnement des projets des jeunes en agricultures sera un atout ;
- Justifier d'au moins 5 ans d'expérience pertinente à des postes similaires notamment en matière d'ingénierie de formation, de conseil pour le développement des compétences d'élaboration, de suivi des programmes/parcours et dispositifs de formation. La mise en œuvre et le suivi des parcours spécifiques de formations dans les métiers agropastoraux sera un atout ;
- Expérience dans la mise en place de démarche de compétence (diagnostic des emplois, état des lieux des organisations, expression des besoins et traduction en termes de formation) basées sur la définition de poste, de référentiels de compétences et le choix d'outils ;

Aptitudes.

- Bonnes capacités managériales notamment en matière de gestion de dispositifs de formation, d'identification et mobilisation des compétences requises;
- Capacités à préparer les contrats et conventions de formation, suivre et évaluer leur mise en œuvre.
- Capacité à communiquer efficacement en français ou / en anglais, avec une bonne connaissance pratique de l'autre langue ;
- Avoir des aptitudes en termes de relations interpersonnelles et de communication, notamment être capable d'argumenter et de convaincre ses interlocuteurs ;
- Bonne maîtrise des logiciels informatiques de base (traitement de textes –Word ; tableur et gestion des données – Excel ; présentation – PowerPoint ;
- Capacité à établir de bonne relations de travail avec le personnel cadre du programme, les agents d'appui et les prestataires de services ;
- Aptitude à travailler sous pression, à rédiger des rapports clairs et concis et à accomplir des tâches dans les délais impartis.

Durée du contrat.

- Le contrat sera à durée déterminée, d'un an renouvelable sur la base d'une évaluation annuelle des performances.

Titre du poste: Spécialiste en Finance Rurale

Missions et tâches :

- Assurer l'exécution de la composante 2 : Accès aux services financiers ;
- Faciliter le développement des services financiers adaptés aux besoins des TPE et PE;
- Travailler avec les autres membres de l'équipe pour développer les programmes de travail, budgets et toute autre documentation selon les besoins ;
- Instruire le partenariat avec le Fonds de facilitation (mis en place par le PADMIR) et les institutions financières rurales dans la zone d'intervention;
- Contrôler le plan et le budget d'exécution pour les activités relevant de la composante 2 et évaluer leur progrès ;
- S'assurer que le processus liés aux activités de développement des services financiers est effectué de façon appropriée ;
- Contribuer à l'élaboration des rapports sur l'état d'avancement des projets présentés par le Coordinateur;
- Maintenir une collaboration et une coordination étroites avec les spécialistes du secteur financier du Cameroun;
- Assumer d'autres tâches et responsabilités à la demande du Coordinateur.

Qualifications et expérience requises :

Spécialiste expérimenté du secteur financier, avec au moins huit (8) ans d'expérience dans le secteur financier de préférence agricole et rurale. Il doit en outre avoir:

- une expérience démontrée et prouvée dans la pratique du financement alternatif dans le cadre des projets de développement par des organismes internationaux;
- une bonne connaissance des thèmes suivants : Analyse des risques et besoins en capitaux, viabilité et pérennité des institutions financières décentralisées, Analyse des informations financières, Développement de capacité pour les systèmes financiers décentralisés et les structures d'appui ; Programmes de formation pour des emprunteurs/clients et l'encadrement technique des EMF; le Leasing
- une bonne connaissance du milieu rural camerounais ;
- une attitude responsable et capacité à exécuter une variété de tâches avec une supervision minimum ;
- la maîtrise de la langue française et une connaissance pratique de l'anglais,
- une bonne connaissance en informatique.

Le postulant doit être au moins titulaire d'une maîtrise (ou l'équivalent) en finances, en sciences économiques ou en gestion.

Titre du poste: Spécialiste en développement d'entreprises.

Affectation
Le poste de spécialiste en développement d'entreprises est basé à Yaoundé. Le titulaire sera amené à faire des déplacements dans les régions d'intervention du programme dans le cadre de sa mission.

Mandat
Sous l'autorité directe du Coordonnateur national, le spécialiste en développement d'entreprises est chargé de la mise en place et du suivi de la stratégie d'appui à la création et l'accompagnement du développement des jeunes entreprises promues dans le cadre du programme. À ce titre, il travaillera en étroite collaboration avec les autres spécialistes de l'Unité national d'appui-conseil et viendra en appui aux conseillers régionaux en entreprise pour la définition des contenus des programmes spécifiques d'accompagnement des jeunes porteurs de projets éligibles au programme. Il travaillera également à faciliter la mise en place par le gouvernement des politiques favorables au développement des petites et moyennes entreprises agropastorales performantes et durables
.

Responsabilités
Les grandes lignes du mandat du spécialiste en développement d'entreprises sont les suivantes :

- Assurer l'analyse économique et concurrentielle de l'environnement de développement des petites et moyennes entreprises agro pastorales et apporter le conseil nécessaire au management et au pilotage stratégique du programme, notamment à travers l'analyse critique du plan de mise en place des jeunes entreprises et du programme d'accompagner proposé ;
- Contribuer a mise en place et l'animation de la veille économique et d'information sur les marchés, la législation et l'assistance commerciale aux jeunes entrepreneurs ;
- Contribuer à l'affinement des critères et modalités d'éligibilité sur le base des leçons apprise ;
- Contribuer à l'élaboration des cahiers de charges des structures prestataires (PSNF et PSF) en concertation avec le spécialiste en formation et le spécialiste des filières agropastorales ;
- Participer à la sélection des structures prestataires sur la base de l'identification et des propositions faites par les URAC ;
- Contribuer à la conception participative (avec les URAC) du manuel d'opération du programme;
- Veiller à la mise à disposition du kit de démarrage aux jeunes entrepreneurs;
- Préparer et suivre la réalisation des études spécifiques sur demandes relayées par les URAC et le renforcement de la mise en réseau des jeunes entrepreneurs.
- Contribuer l'évaluation du plan d'affaire des jeunes entrepreneurs en participants aux commissions mixtes régionales lorsque nécessaire ;
- dispenser des conseils permettant d'optimiser la réussite économique et la protection des jeunes chefs d'entreprise ;
- Contribuer à l'animation des ateliers de formations en création d'entreprise et à la préparation du contenu du parcours des jeunes porteurs de projet au métier de chef d'entreprise;
- Faciliter la participation des jeunes entrepreneurs aux foires nationales, régionales et à des voyages d'études nationales et internationales sur la base de l'évaluation de leur besoin et l'identification de leur centres d'intérêt ;
- Suivre les actions spécifiques développées en partenariat avec le PADMIR dans le cadre de l'accès des jeunes entrepreneurs aux crédits et développer d'autres partenariat dans ce domaines avec les institutions de financement;
- Assurer la mise en œuvre des actions spécifiques destinées au renforcement des capacités du gouvernement en matière de création de cadre politique et législatif qui favorise le dialogue au niveau local et national entre les entrepreneurs et le secteur public.
- Appuyer le gouvernement pour la formulation d'une politique nationale de développement des petites et moyennes entreprises agro pastorales,
- Contribuer à l'amélioration du système d'information sur les marchés y compris un dispositif national de normalisation d'attestation et d'agrément.
- Contribuer à l'élaboration du PTBA du programme et la production du rapport d'activité du programme ;

- Transmettre régulièrement et selon les périodes fixées par le manuel de suivi-évaluation les données sur les indicateurs d'activités et de résultats obtenus par le programme en matière de développement des entreprises et de mise en place des politiques adaptées ;
- Assurer l'exécution toute autre tâche relevant de sa compétence que le Coordonnateur National pourra lui demander

Qualifications et expérience professionnelle

- Être de nationalité camerounaise et titulaire d'un diplôme universitaire de niveau Bac+5 ou équivalent en finances d'entreprises, marketing, commerce ou gestion d'entreprise
- Justifier d'au moins 05 (cinq) ans d'expérience pertinente dans l'accompagnement à la mise en place d'entreprises ou de gestion d'entreprises dans le secteur privé et/ou les projets de développement . L'expérience d'accompagnement et la gestion d'entreprises le long des chaines de valeurs des filières agropastorales sera un atout ;
- Justifier de l'expérience en matière d'évaluation économique et financière des projets de création et reprise d'entreprise, de diagnostic d'entreprises, d'élaboration de de business plan ;
- Justifier de l'expérience en matière d'analyse de l'environnement économique et la production d'informations financières pertinentes pour la gestion: contrôle de gestion, comptabilité analytique, évaluation des risques, arbitrages, construction et pilotage de budget prévisionnel
- Avoir des compétences en marketing et commerce : élaboration et déploiement de politique commerciale, développement de la performance, coaching commercial, négociation commerciale, tenue de veille concurrentielle ;

Aptitudes.

- Bonne connaissance l'environnement juridique et fiscale des entreprises au Cameroun (démarches de création et d'immatriculation des petites et moyennes entreprises, calcul des ratios/ rentabilité et évaluation des risques liés à l'investissement) ;
- **Solides capacités d'organisation pour le développement d'entreprises :** support opérationnel aux métiers, aide à la définition des processus et capacité à les faire évoluer ;
- Capacité à communiquer efficacement en français ou / en anglais, avec une bonne connaissance pratique de l'autre langue ;
- Avoir des aptitudes en termes de relations interpersonnelles et de communication, notamment être capable d'argumenter et de convaincre ses interlocuteurs ;
- Bonne maîtrise des logiciels informatiques de base (traitement de textes –Word ; tableur et gestion des données – Excel ; présentation – PowerPoint ;
- Capacité à établir de bonne relations de travail avec le personnel cadre du programme, les agents d'appui et les prestataires de services ;
- Aptitude à travailler sous pression, à rédiger des rapports clairs et concis et à accomplir des tâches dans les délais impartis.

Durée du contrat.

- Le contrat sera à durée déterminée, d'un an renouvelable sur la base d'une évaluation annuelle des performances.

- **<u>Titre du poste</u>: Spécialiste en gestion des connaissances et communication.**

Position

Sous la supervision conjointe des coordonnateurs des projets et programmes du portefeuille FIDA le/la RGCC sera responsable de la gestion quotidienne des activités stratégiques et opérationnelles

de communication, de gestion des savoirs, d'innovation, et de genre afin d'accroitre la performance, la durabilité et l'impact des interventions financées par le FIDA au Cameroun.

Responsabilités

En ce qui concerne la gestion des connaissances et des innovations il/elle doit:

• Promouvoir et animer le partage des innovations, des leçons apprises et l'échange d'expériences au sein du portefeuille FIDA, et avec les projets sectoriels financés par d'autres partenaires techniques et financiers.

• Faciliter l'organisation d'ateliers avec les partenaires et autres acteurs de développement du FIDA sur la revue du Programme – Pays pour discuter des meilleures pratiques et des défis à relever par les projets et programmes en cours ;

• Assurer la conception et le développement du site Web, et assurer des liens avec les sites des autres projets FIDA, FIDAFRIQUE et le portail sur la pauvreté rurale du FIDA

• Contribuer au développement des capacités des projets en gestion des savoirs ;

• Collecter, analyser, documenter, organiser et diffuser les informations essentielles sur les projets, les résultats, les innovations et les bonnes pratiques ; assurer la gestion continuelle des connaissances et l'apprentissage dans le cadre du système de suivi/évaluation des projets et programmes ;

• Mettre en place et animer un centre d'information ; développer et gérer des systèmes d'informations et bases de données ;

• Assurer une veille de l'information dans le secteur du développement rural dans le Pays ;

• Préparer les supports de communication pour les ateliers et réunions du projet et assurer la communication évènementielle des projets et du Programme-Pays ;

• Préparer et diffuser un bulletin périodique d'information sur les activités du Programme – Pays. ;

• Participer au dialogue politique dans le but de renforcer les politiques en faveur des pauvres, et en faveur des évolutions technologiques, institutionnelles et sur les innovations.

En ce qui concerne la communication, il/elle doit :

• Dégager des axes stratégiques de communication institutionnelle à même de renforcer la visibilité des résultats et actions menées par les projets financés par le FIDA au Cameroun; et élaborer un plan de communication pour l'ensemble du Programme Pays.

• Assurer les relations presse : organisation des conférences de presse, rédaction d'articles, dossiers de presse, communiqués

• Produire les outils de communication et le matériel promotionnel (lettre d'information, brochures, dossier de presse, plaquette, rapport d'activité, affichages, reportages, films, des contenus interactifs pour le web et les médias, panneaux d'exposition, etc.)

• Développer et entretenir de manière proactive des réseaux de relations et de partenariat avec les médias, les agences / projets des Nations Unies pour l'exploitation conjointe de leurs outils de communication (radio), ainsi qu'avec les structures de l'Etat (Ministères).

En ce qui concerne le développement de programme, supervision et genre :

• Participer aux formulations et supervisions des programmes et projets ;

• Appuyer le système de suivi-évaluation des projets et programmes dans le domaine de la gestion de l'innovation et des connaissances ;

• Participer à l'élaboration des plans de travail et de budgets annuels (PTBA) ;

• De concert avec les responsables suivi évaluation, appuyer les projets et programme du portefeuille dans la prise en compte de l'aspect genre (stratégie genre, plan d'actions genre, indicateurs sexo spécifiques etc…)

• Produire les rapports trimestriels d'exécution ainsi qu'un rapport consolidé annuel d'exécution ;

Qualifications et expérience

- Diplôme de Maîtrise (Bac + 4) ou équivalent en Sciences sociales, sciences humaines, communication, journalisme, ou autre diplôme similaire ;

- Au moins 8 ans d'expériences en matière de capitalisation, gestion et diffusion des savoirs, en matière de développement de stratégies et plans de communication, et en matière de relations publiques;
- Excellente capacités de synthèse et de rédaction en langue française; la connaissance de l'anglais sera un atout ;
- Expérience dans la mise en œuvre de projets de développement rural
- Bonne notion de la prise en compte du genre dans les interventions de développement ;
- Expérience dans le réseautage avec les catégories d'acteurs à la base, le gouvernement et les partenaires techniques et financiers.

Annexe 6. Planification, Suivi-Evaluation, apprentissage et gestion des connaissances

A. Activités de pré-démarrage

Sur la base de leçons apprises au Cameroun et au niveau du système régional de gestion des savoirs du FIDA, il apparaît qu'il existe plusieurs facteurs contribuant à un démarrage lent et une performance faible des projets: (i) les délais de recrutement; (ii) le retard dans la mise en place d'un système de gestion fiduciaire; (iii) les délais d'exécution des enquêtes de base et la mise en place du système de suivi évaluation.
Aussi, lors de la réunion de lancement de la mission de formulation, le Gouvernement a souhaité que la mise en œuvre du programme puisse commencer de façon anticipée en 2014 sur financement du budget de l'état. Un certain nombre d'activités à réaliser pendant que le processus de formulation et d'adoption au niveau du FIDA se poursuit ont ainsi été identifiées : i) recrutement du personnel cadre clé ; ii) la préparation des textes portant création, organisation, compétences, composition et fonctionnement de la CNGP et du Comité national de pilotage (CNP) ; iii) élaboration de la stratégie d'information et de sensibilisation des parties prenantes ; iv) appel à manifestation d'intérêt des prestataires de services non financiers ; v) évaluation des capacités des structures d'incubation ; vi) identification et rénovation des bureaux de la CNGP ; vii) Equipement des bureaux.

Entre l'approbation par le Conseil d'administration du FIDA et le démarrage effectif, le Gouvernement observera de la diligence dans le processus de ratification, et engagera les activités préparatoires suivantes i) recrutement du personnel d'appui ; ii) identification des consultants potentiels pour appuyer la mise en place du contrôle interne financier et de gestion ; iii) Préparation et validation du manuel des procédures administratives, comptables et financières ; élaboration du manuel d'opération du Programme ; iv) choix du logiciel de comptabilité et de gestion financière et de celui de suivi et évaluation ; v) préparation de la codification du système informatisé de comptabilité générale, analytique et budgétaire; vi) préparation de la mise en place du système de S-E; vii) préparation des études socioéconomiques complémentaires et de l'enquête SYGRI. ix) identification des prestataires de services potentiels par activité pour aboutir à un répertoire des prestataires de services; x) organisation de l'atelier technique de démarrage.
La mise en œuvre de ces activités de pré-démarrage, devrait permettre la pleine opérativité du programme dès la date d'entrée en vigueur de l'accord de financement.

B. Programme de travail et budget annuel (PTBA)

Les jeunes promoteurs entrant dans le processus au cours d'une année donnée seront sélectionnés au cours de l'année précédente. Sur la base des microprojets retenus, des besoins en appui conseil identifiés pour les jeunes installés, et des besoins de renforcement des de capacités des incubateurs, chaque URAC préparera un plan de travail annuel qui sera discuté en réunion de comité régional de validation. Les plans de travail des régions seront ensuite remontés à la Cellule Nationale de Coordination et de Gestion à Yaoundé, pour arbitrage, consolidation et soumission au Comité National de Pilotage.
Dès l'obtention de la non objection du Fida, le PTBA sera décliné par chaque URAC en Plans de travail trimestriels qui feront l'objet de rapportage trimestriel.
Le PTBA fournira le détail des activités, les coûts unitaires et globaux, et les indicateurs de suivi, ainsi que les modalités d'exécution. Une approche souple permettant des révisions régulières du PTBA en cours d'exercice budgétaire, sera adoptée. Un dialogue permanent sera instauré entre le Programme, les bénéficiaires et les prestataires et les partenaires.

C. La mise en place du système de suivi évaluation

Le système de suivi évaluation du programme devra être un outil de pilotage tant au niveau du programme qu'au niveau des deux ministères. Il devra ainsi fournir des informations pertinentes pour l'atteinte des résultats du programme et contribuer à l'amélioration de l'environnement entrepreneurial
La mise en œuvre reposera sur trois principales entités : i) les prestataires de services (structures d'incubations et ONG) à partir des informations recueillies auprès des jeunes entrepreneurs, produiront mensuellement, trimestriellement, annuellement et selon le besoin, sur l'état de mise en œuvre de leurs activités. Ces rapports devront être conformes aux orientations et canevas contenus dans les conventions/contrats de performances signés avec le programme… ; ii) les unités régionales

d'appui conseil qui assureront le suivi des activités des prestataires sur le terrain devront réceptionner les rapports d'activités des structures d'incubation, afin de vérifier leur conformité avant transmission à l'unité national d'appui conseil. Les URAC produiront également des rapports de leurs activités; iii) l'unité nationale d'appui conseil qui traitera, analysera et compilera les informations contenues (relatives au SYGRI, au processus de formation/d'incubation des jeunes, à la mise en œuvre et accompagnement de leurs projets d'entreprises…) dans les différents rapports afin d'orienter la stratégie de mise en œuvre du projet.
Trimestriellement, l'UNAC fera des visites de terrain pour vérifier l'exactitude des données reçues et aider à solutionner les problèmes éventuels que les acteurs pourraient avoir dans la conduite de leur tâche. In fera ensuite ressortir dans un rapport synthétique, les écarts enregistrés entre les prévisions et les résultats, ainsi que les explications de ceux-ci et les recommandations y afférentes.
La mise en place des outils méthodologiques et des fiches de suivi sera assurée par l'UNAC, et notamment par le spécialiste SE en collaboration avec les responsables de l'URAC et les prestataires de services.

D. Responsabilités en matière du suivi évaluation.

Le responsable de suivi évaluation, sera secondé dans les URAC par les spécialistes. Tous travailleront à l'opérationnalisation du système de suivi évaluation en étroite collaboration avec l'ensemble de l'équipe, les prestataires de services et les bénéficiaires. Il s'agira principalement pour eux de :

- *Mettre en place* du dispositif de suivi évaluation par l'élaboration des fiches et outils de collecte de données, l'élaboration du manuel de suivi évaluation ;
- *Animer le dispositif* à travers (i) la centralisation, l'organisation et l'analyse des informations générées par les activités du Programme; ii) l'élaboration et le suivi du tableau de bord général des activités du Programme; iii) la consolidation des rapports internes ; iv) l'identification, l'organisation et la supervision des enquêtes thématiques utiles pour les évaluations d'effet et l'évaluation de l'impact; et v) l'appui en matière de suivi et d'évaluation aux autres cadres du Programme.

E. Application informatique de suivi évaluation

La compilation des données sera facilitée par une application informatique de suivi évaluation. Elle devra permettre au programme d'avoir les informations de chaque structure d'incubation et de chaque URAC. Cette application devra être accessible à tous les acteurs du système de suivi évaluation, à telle enseigne que son renseignement se fasse directement par eux. L'application devra intégrer des modules traitant : (i) des rapports Sygri, (ii) la planification financière et technique des activités, (iii) le suivi du PTBA et du plan de passation des marchés, (iv) le suivi des DRF, (v) suivi des résultats de performance en lien avec l'entreprenariat, (vi) suivi des recommandations des missions de supervision, (vii) performance des structures d'incubations …
La mise en place de l'application informatique de suivi évaluation sera faite par l'entremise d'un cabinet ou consultant.

F. Base de données

Elle sera comprise dans l'application informatique de suivi évaluation. Elle contiendra les informations sur (iii) les différents bénéficiaires du projet et devra être en mesure de spécifier les différents appuis obtenus par chaque bénéficiaire, afin d'avoir plus tard des informations précises sur le Sygri, (ii) documentation sur les projets de création d'entreprise en liaison avec les filières et les différents maillons de la chaine de valeur …

G. SYGRI.

Sur une base annuelle, les indicateurs du SYGRI seront rapportés et partagés avec tous les acteurs.
A la première année de mise en œuvre, une enquête de référence Sygri sera conduite selon les directives du FIDA. Le programme veillera à réaliser une enquête dite complémentaire qui s'appesantira sur les aspects en lien avec l'entreprenariat agricole afin d'établir une situation de référence. De même, dès la 1ère année de mise en œuvre du projet, le rapport sygri devra être renseigné et communiqué au FIDA pour les indicateurs de 1er niveau.
A partir de la 3ème année de mise en œuvre, les indicateurs de 2ème niveau seront communiqués. Les indicateurs à renseigner seront entre autre :

Domaines	Indicateurs Sygri de 1er niveau	Indicateurs sygri de 2ème niveau	Cibles et lien avec le cadre logique
Création d'entreprises et d'emplois en milieu rural	Personnes formées dans le domaine des activités génératrices de revenus[46].	Efficacité : création de possibilités d'emploi Durabilité probable des entreprises	▪ Xxx personnes formées dans les maillons transformation, conservation
	Personnes ayant suivi une formation professionnelle[47]		A déterminer
	Personnes formées en affaires et en entrepreneuriat[48]		A déterminer
	Entreprises ayant accès aux services non financiers offerts[49].		▪ Au moins 7000 jeunes bénéficient d'un accompagnement à l'entreprenariat agricole d'ici 2021, dont au moins 30% de femmes formés bénéficient des services d'appui conseil à l'entreprenariat
	Entreprises ayant accès aux services financiers offerts		70 % des projets appuyés obtiennent un crédit auprès des EMF
Services financiers ruraux	Institutions financières participant au projet	Efficacité : amélioration de l'accès des pauvres aux services financiers Durabilité : amélioration de la performance des institutions financières	▪ Au moins 4 réseaux d'EMF partenaires offrent des services financiers spécifiques aux jeunes ▪ Le fonds de facilitation du PADMIR pour l'octroi de crédits à moyen terme est renforcé et opérationnel
	Emprunteurs actifs Emprunteurs actifs (entreprises)		
	Valeur du portefeuille de prêts (entreprises)		
Elaboration de politiques et développement communautaire	Organisations faitière créées/consolidées	Durabilité probable des organisations créées/consolidées	▪ 1 réseau national des jeunes entrepreneurs agro pastoraux est créé et répond au besoin des jeunes ▪ Au moins 80% des entreprises promues sont membres du réseau et participent à ses activités

H. Evaluations.

La vie du programme sera jalonnée par (i) des évaluations internes faites par le programme avec les structures d'incubation et les jeunes. Ce sera l'occasion de mesurer les écarts enregistrés dans le PTBA et de planifier les actions futures afin de combler les gaps ; (ii) évaluations externes permettront d'enregistrer les progrès du Programme par rapport aux résultats escomptés. A cet effet (i) une étude de références sera conduite à la première année de mise en œuvre, (ii) des études d'effets réalisées par le programme et/ou avec l'appui des consultants à différents stades de la mise en œuvre. Les supervisions conjointes seront assurées par des équipes du FIDA, du MINADER et du MINEPIA et auront lieu 2 fois par an.

[46] Selon le *manuel des résultats de premier et deuxième niveau*, février 2011, les AGR sont considérées comme les formations qui portent sur les compétences techniques de base, nécessaire au démarrage des activités ou en vue de les améliorer. La formation en AGR s'intéresse plus particulièrement aux compétences

[47] Formation professionnelle : prépare à des carrières fondées sur des activités manuelles ou concrètes liées à un métier, à un emploi ou à une vocation particulière

[48] Intègre les formations dans les domaines de la comptabilité, la tenue des registres, gestion des mouvements de trésorerie, commercialisation…

[49] Ils prennent en compte la planification des activités, l'assistance technique, les études de marché, la mise en relations avec les commerçants…

Les activités d'évaluation s'attacheront donc à mesurer les effets et l'impact des activités du Programme sur les bénéficiaires et à déterminer le niveau de réalisation de l'objectif global et des objectifs spécifiques du Programme.

Evaluation interne. Il s'agira de réaliser annuellement au niveau de chaque région, une revue du plan de travail. Ces revues regroupant l'ensemble des acteurs y compris les jeunes installés, seront conduites par les URAC, avec au besoin l'appui d'un facilitateur externe. Les rapports seront ensuite transmis à l'UNAC.

Évaluation externe. Le Programme engagera une expertise externe pour réaliser des études et enquêtes thématiques périodiques, en fonction des besoins. Les enquêtes de référence seront répétées en fin de Programme. A mi-parcours, une évaluation d'effet sera réalisée.

Les résultats des différentes enquêtes et études seront utilisés pour la préparation du plaidoyer auprès des instances compétentes pour l'adoption de politiques en faveur des entreprises agropastorales.

I. Système d'Information Géographique.

Un Système d'Information Géographique (SIG) sera mis en place pour disposer d'une base de données spatiale sur l'ensemble des interventions du programme. La création de produits cartographiques thématiques permettra de visualiser les progrès réalisés par rapport aux prévisions. Des formations dans l'utilisation des GPS seront données aux conseillers, pour la collecte systématique de coordonnées. La gestion de ce système sera sous-traitée à un prestataire de service.

J. Gestion des connaissances

Le Programme Pays du FIDA au Cameroun ne dispose pas d'un dispositif de gestion des savoirs. Le spécialiste en communication et gestion des savoirs mettra en place un système global de collecte et de diffusion d'informations utiles aux différents acteurs, ainsi que la capitalisation des activités et méthodes mises en œuvre par l'ensemble des projets et programme du FIDA. Il produira à cet effet, des manuels de formation, des guides de bonnes pratiques, des fiches techniques, des posters, des vidéos, des émissions radio, et organisera des échanges d'expériences et de savoir-faire

Le spécialiste en communication et gestion des savoirs sera en charge de l'implémentation de la stratégie de communication: il(i) produira trimestriellement un feuillet d'informations qui mettra en lumière les progrès enregistrés par le programme ainsi que les leçons apprises; (ii) vulgarisera les résultats des différentes études; (iii) animera hebdomadairement le site web par la rédaction des brèves et s'assurera de son bon fonctionnement; développera avec les autres responsables de composantes et cadres du programme des outils et supports approprié pour les activités Information Education et Communication(IEC); (iv) assurera la visibilité des activités du programme tant sur le terrain, qu'au niveau national et sous régional.

Annexe 7. Gestion financière et arrangement de décaissement

A. Risque en matière de gestion financière

La tutelle du Projet sera assurée conjointement par le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER) et le Ministère de l'Elevage, des Pêches et des Industries Animales (MINEPIA). L''utilisation des pratiques nationales pour le Projet PEAJ sera relativement limitée, du fait que la gestion financière sera assurée par une Cellule Nationale de Gestion du Programme (CNGP) jouissant d'une autonomie de gestion administrative et financière qui lui sera accordée par l'autorité nationale.

Sur la base de l'appréciation des dispositifs de gestion financière existants dans le projets FIDA au Cameroun et des leçons apprises de la mise en œuvre des projets FIDA, ainsi que sur la base de diagnostics portant sur les indicateurs de bonne gouvernance (voir appendice 1), une évaluation du système de gestion financière du PEAJ a été conduite pour vérifier sa conformité aux exigences du FIDA en matière de risque fiduciaire et pour garantir que l'agent d'exécution disposera de systèmes et de contrôles de gestion financière suffisamment solides pour gérer et maîtriser les finances du projet et en rendre compte.

Globalement, le risque de gestion financière du projet au stade de la conception, est jugé « élevé » avant la prise en compte des mesures d'atténuation, et « modéré» après prise en compte des mesures d'atténuation (voir appendice 1, section B). Les modalités de gestion financière proposées permettront de satisfaire aux exigences minimales du FIDA.

Le système de gestion financière et le risque fiduciaire inhérent seront réappréciés après que le démarrage et pendant la première mission de supervision du FIDA.

B. Organisation et dotation en personnel[50]

Le dispositif de gestion du programme s'appuiera sur une organisation administrative, financière et comptable efficace assurée par une Cellule Nationale de Gestion du Programme (CNGP), basée à Yaoundé, jouissant d'une autonomie de gestion administrative et financière qui assume les fonctions de gestion fiduciaire du programme. La CNGP sera composée d'experts recrutés par voie compétitive ouverte au niveau national et selon des procédures acceptables pour le FIDA. Pour le personnel ayant des responsabilités fiduciaires (le service administratif et financier et la passation des marchés) les critères de sélection devront prévoir qu'elles aient des expériences prouvées dans la gestion de projets de développement et dans les procédures de gestion financière et de passation de marchés des bailleurs, ainsi qu'une forte maîtrise d'un logiciel de comptabilité **(**critères de sélection à tester pendant le processus de recrutement)**.** Le bureau pays FIDA participera comme observateur dans toutes les étapes du processus de recrutement.

Une formation aux procédures du FIDA du personnel comptable et financier recruté sera donnée par le bureau du Contrôleur et des Services Financiers du FIDA (CFA) dès le démarrage du Programme.

Le personnel de la CNGP sera lié au programme par des contrats annuels renouvelables sur la base d'une évaluation des performances. Le contrat pourra être reconduit en accord avec la législation nationale en matière de travail. La durée sera limitée à la durée du financement (accord de prêt) et le renouvellement sera toujours assujetti à une évaluation annuelle satisfaisante des performances de l'employé et à la disponibilité des fonds dans le compte de prêt. *Le manuel de procédure de gestion administrative et financière du Programme définira les modalités de conduite de l'évaluation du personnel, les différents niveaux d'évaluation, les délais admis et les responsabilités des superviseurs de chaque catégorie de personnel*

La Cellule Nationale de Gestion du Programme (CNGP) sera organisée en : (i) une Unité de Gestion et de Pilotage (UGP) composée du Coordonnateur National, le Responsable administratif et financier, un spécialiste en passation de marchés, un comptable, une secrétaire de direction, et du personnel d'appui; (ii) une Unité Nationale d'Appui Conseil (UNAC) comprenant, le responsable du suivi-

[50] Voir aussi Annexe 5 "Montage Institutionnel du Programme"

évaluation, un spécialiste en développement d'entreprises, un spécialiste des filières, un spécialiste en ingénierie pédagogique et formation et le spécialiste en communication et gestion des savoirs

Au niveau régional les Unités Régionales d'Appui-Conseil (URAC) seront les relais de l'UNAC. Chaque URAC comprendra le personnel suivant: deux conseillers d'entreprises, un Assistant Administratif et Financier, un chauffeur, un agent de surface et un agent de sécurité.

La Cellule Nationale de Gestion du Programme (CNGP), tant au niveau central qu'au niveau régional, sera responsable et redevable auprès du Gouvernement et du FIDA de l'utilisation des ressources du projet conformément à l'accord de financement et selon les critères d'efficience et d'économie. Les URAC, qui travaillent sous l'autorité directe de la CNGP, bénéficieront d'une capacité administrative et financière limitée, surtout au niveau budgétaire et de liquidation des dépenses du programme.

Organisation et fonctionnement du Service Administratif, Comptable et Financier

Le service administratif et financier du projet sera composé de a) un responsable administratif et financier (RAF) et un comptable au niveau central (CNGP), et b) un assistant administratif et financier dans chaque URAC.

En termes de gestion financière et comptable, le service administratif et financier sera chargé notamment de:

i) la mise en place d'un système comptable et de gestion financière;
ii) la préparation des prévisions de dépenses rentrant dans le cadre des plans de travail et de budget annuels (PTBA) des plans de passation des marchés (PPM);
iii) la gestion des comptes (compte désigné, sous comptes opérationnels et compte de contrepartie;
iv) l'enregistrement comptable des opérations financières du programme, ainsi que de la préparation des états financiers (EF) annuels, et la tenue à jour de toute la documentation de gestion financière et comptable;
v) la programmation des audits annuels et la mise en œuvre des recommandations y relatives; et
vi) la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace et de procédures de gestion qui assurent un cadre fiduciaire du projet solide.

C. Budgétisation et Programme de travail et budget annuel (PTBA)

Le budget global du Programme PEAJ est de USD 67 millions convenu entre le Gouvernement du Cameroun et le FIDA. Le financement FIDA au programme est étalé sur deux cycles de financement, dont le montant dû à titre du premier cycle et stipulé dans l'Accord de financement et s'élève à l'équivalent en DTS de USD 22.5 millions.

Conformément aux Conditions générales du FIDA, l'approbation par le FIDA du premier Programme de travail et budget annuel (PTBA) du Projet, accompagné d'un Plan de passation des marchés (PPM) pour les dix-huit (18) premiers mois, sera une condition de décaissement du financement. Le processus de préparation budgétaire sera mené par le personnel de la CNGP et des URAC; le PTBA sera ensuite soumis à l'approbation du comité de pilotage. Le PTBA indiquera le détail des activités, leurs coûts unitaires et globaux, les résultats attendus et indicateurs de suivi, et leurs modalités d'exécution y inclus les modalités de passation des marchés. Pour chaque activité il devra aussi indiquer la source de financement (FIDA, Contrepartie, Bénéficiaires, EMF), la catégorie de dépense affectée et les taxes prévues. L'estimation des besoins au niveau régional, pour prendre en compte les nécessités opérationnelles et administratives des URAC, devra être effectuée en détail.

Le processus d'élaboration du PTBA de l'année N doit démarrer au plus tard en début septembre de l'année N-1. Il se termine par l'approbation du PTBA par le CP et par le FIDA au plus tard le 15 décembre N-1. De son côté, le Comité de Pilotage stratégique, en approuvant le PTBA, s'assurera de la cohérence des orientations du programme avec les stratégies nationales et les objectifs visés par chaque composante du projet.

Le processus de budgétisation sera défini dans le manuel de procédures du projet, et devra être harmonisé avec le processus de budgétisation des autres projets (PADMIR, PADFA etc.). Dès son approbation par le FIDA, le PTBA approuvé devra être saisi dans le logiciel de gestion comptable et

financière afin d'assurer le suivi de son exécution. En effet l'utilisation des ressources financières du programme s'appuiera sur un plan de financement annuel, qui déterminera sur quelles catégories de dépenses seront imputées les activités fixées dans le PTBA. Les réalisations budgétaires se feront par le RAF sur cette base. A cet égard, des rapports financiers trimestriels incluant les informations sur le suivi budgétaire devront être soumis aux Ministères de tutelle, au CP et au FIDA (voir section G sur les rapports et suivi financiers).

D. Flux des fonds et dispositions relatives aux décaissements

Les coûts totaux du Programme, sur une durée de 6 ans, s'élèvent à USD 67 millions (33.5 milliards de francs CFA). Le financement du Projet est assuré principalement par le FIDA qui alloue une enveloppe de USD 22.5 millions sur un premier cycle d'allocation, soit 33% des coûts totaux estimés sous forme de prêt. Ce financement est complété par: (i) la contrepartie du Gouvernement qui se chiffre à USD 9.9 millions (5 milliards de FCFA) soit 14.7% du coût total), (ii) les promoteurs de micro et petites entreprises qui apporteront au financement du programme, environ 2.1 millions US$ (1.1 milliards de FCFA) soit 3.2% du coût total et ces ressources constituent leur participation au coût de leurs entreprises, (iii) les Institutions de financement qui accorderont des prêts aux promoteurs de micro et petites entreprises, contribueront pour 9.4 millions US$ (4.7 milliards de FCFA) soit 14% du coût total.

Le gap financier de 23,0 millions de $US (11,5 milliards de F CFA, 34,3% du coût total), pour le second cycle du programme sera mobilisé sur les ressources FIDA du cycle d'allocation subséquent et à partir de 2017

(US$ '000)

The Government		FIDA		Co-financier à identifier		Bénéficiaires		Institution de financement rurales		Total			Local (Excl.	Duties &
Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	For. Exch.	Taxes)	Taxes
1 071.3	93.3	77.0	6.7	-	-	-	-	-	-	1 148.3	1.7	285.2	642.1	221.1
1 342.1	4.5	5 412.0	18.2	11 454.2	38.4	2 136.1	7.2	9 446.9	31.7	29 791.3	44.4	-	29 791.3	-
856.1	19.3	2 706.4	60.9	884.7	19.9	-	-	-	-	4 447.1	6.6	1 328.4	2 262.6	856.1
51.3	1.0	3 150.1	58.9	2 144.1	40.1	-	-	-	-	5 345.4	8.0	1 059.9	4 285.5	-
5 169.6	27.3	8 044.2	42.5	5 707.0	30.2	-	-	-	-	18 920.8	28.2	3 754.7	11 523.8	3 642.3
1 449.0	47.5	818.7	26.9	780.7	25.6	-	-	-	-	3 048.4	4.5	756.0	1 705.7	586.8
-	-	2 291.6	53.0	2 029.3	47.0	-	-	-	-	4 320.9	6.4	-	4 320.9	-
9 939.4	14.8	22 500.0	33.6	23 000.0	34.3	2 136.1	3.2	9 446.9	14.1	67 022.4	100.0	7 184.1	54 532.1	5 306.2

Gestion des ressources financières.

Les fonds du Programme seront gérés selon les procédures en vigueur au Cameroun ainsi que celles du FIDA en matière de gestion administrative et financière des projets. Les procédures de gestion administrative et financière seront détaillées dans la Lettre à l'Emprunteur ainsi que dans le manuel de procédures de gestion administrative, financière et comptable du PEAJ. La mise à disposition des fonds du FIDA se fera normalement à travers le circuit standard prévu et déjà expérimenté par les autres projets FIDA, notamment réapprovisionnement du compte désigné, paiement direct et remboursement. L'utilisation des états certifiés des dépenses (ECD) à l'appui des dépenses encourues par le programme est aussi prévue. Les états certifiés de dépenses seront soumis aux seuils suivants:

-pour toutes les dépenses concernant les catégories telles que prévues à l'annexe 2 de l'accord de financement, jusqu'à un seuil de 30 000 USD,. Ce montant se réfère à la valeur du contrat/obligation sous-jacente à la transaction et non à la valeur de la transaction/paiement.

En ce qui concerne la contribution du Gouvernement au programme, elle prévoit la prise en charge de certains droits, impôts et taxes grevant les biens et services du programme ainsi que le financement de certains couts spécifiques du projet (contribution directe), notamment pour la sous composante "accès des jeunes aux services financiers", pour le matériel et véhicules y prévus, pour les études et séminaires, les couts des indemnités accordées aux membres du comité de pilotage, le complément de location des bureaux et d'autres frais de fonctionnement (carburant)

Pour les taxes prises en charge par l'Emprunteur, la prise en charge se fera au moyen d'exonérations des impôts et taxes sur les biens et services importés par le programme et selon les mécanismes en vigueur au Cameroun (paiement des factures directement HT et hors Impôts sur le revenu (IR) par le Programme et délivrance au fournisseur de l'attestation de retenue à la source) Les ressources de contrepartie en numéraire pour la contribution directe du Gouvernement aux activités du programme

seront déposées sur un Compte de Programme géré par la CAA. Les taxes sur les depenses de fonctionnement seront prises en charge par le FIDA.

En ce qui concerne les exemptions de taxes, elles devront être dûment documentées et comptabilisées par la CNGP , et de façon à permettre la justification transparente de la part de la contribution du Gouvernement liée aux taxes grevant le Programme.

L'Emprunteur inscrira le montant global de sa contribution au Programme d'Investissement Public (PIP). Le montant de la contrepartie concernant la première année du programme, couvrant la contribution directe pour un montant de FCFA 290 000 000, *devra être déjà prévue par l'emprunteur dans la loi de finance de 2015.*

En ce qui concerne les partenaires d'exécution et services publics, les ressources seront transférées conformément aux conventions et contrats de prestations signés, qui devront prévoir des mécanismes de mise à disposition des fonds basés sur le plan de travail et budget de la convention/contrat, et des décaissements basées sur un rapportage trimestriel/semestriels des activités effectuées par le bénéficiaire/prestataire/partenaire.

Les financements seront utilisés exclusivement pour financer des dépenses répondant aux critères suivants: (i) la dépense doit correspondre au coût raisonnable des biens, travaux et services nécessaires au Programme et prévus au PTBA concerné et acquis conformément aux procédures prévues dans les Directives pour la passation des marchés en vigueur au FIDA ; (ii) les dépenses doivent être faites pendant la période d'exécution du Programme, à l'exception des dépenses correspondant aux frais de liquidation du programme qui peuvent être faites entre la date d'achèvement du Programme et la date de clôture du financement ; (iii) les dépenses doivent être faites par une Partie au Programme ; (iv) si, aux termes de l'accord, le montant du financement est affecté à des catégories de dépenses autorisées et que le pourcentage est précisé, la dépense doit entrer dans une catégorie dont l'allocation n'a pas été épuisée, et elle n'est autorisée que dans la limite du pourcentage applicable à la catégorie en question ; (v) la dépense doit être par ailleurs autorisée conformément aux conditions stipulées dans l'accord de financement.

Flux de fonds et comptes bancaires

Les flux financiers sont décrits en appendice 3. Le schéma prévoit:

- L'ouverture, au nom du Programme, d'un compte désigné en FCFA ou en EUR pour recevoir les fonds du prêt, dans un établissement bancaire à Yaoundé acceptable pour le FIDA, cogéré selon le mécanisme du compte d'avance temporaire, et mouvementé sur le principe de la double signature.
  - Un compte de programme en FCFA qui sera également ouvert par l'Emprunteur à Yaoundé, dans une banque commerciale, pour recevoir les fonds de contrepartie.

Le titulaire de ces comptes est La Caisse Autonome d'Amortissement (CAA) du Cameroun qui a pour missions, entre autres, la gestion des fonds d'emprunts publics de l'État, des organismes publics, parapublics et de ses correspondants ainsi que la gestion des ressources financières extérieures. La CAA est l'interface entre l'Etat et les bailleurs de fonds (bilatéraux et multilatéraux) pour les projets et programmes qu'ils financent au Cameroun.

- L'ouverture d'un sous-compte d'opérations dans une banque commerciale ou un établissement bancaire à Yaoundé acceptable par le FIDA, géré par la CNGP sur le principe de la double signature (signataires Coordonnateur et RAF), pour recevoir les fonds du Prêt. La CAA déposera promptement sur ce compte les ressources demandées par le Programme suite aux requêtes d'appel de fonds présentées par l'UGP.
- Un sous-compte d'opérations – Fonds de contrepartie. L'Emprunteur ouvrira dans une banque commerciale ou un établissement bancaire à Yaoundé, un compte courant libellé en FCFA dénommé « Sous-compte d'opérations FCP». Le sous-compte d'opérations sera cogéré par le Coordonnateur et le RAF sous le principe de la double signature, après vérification de la régularité des opérations et du respect des procédures. L'approvisionnement du sous-compte d'opérations se fera sur la base des demandes d'avances conjointement signées par le Coordonnateur et le RAF et adressées à la CAA.
- Au niveau régional, les URAC ayant autonomie financière limitée, auront seulement des petites caisses, pour faire face aux dépenses de gestion et des activités locales, qui seront alimentés

selon le principe du compte d'avance temporaire, sur la base de plans de trésorerie trimestriels préparés par chaque URAC et soumis à l'approbation du RAF. Ces caisses seront réapprovisionnés lorsqu'au moins 75% de l'avance aura été utilisée et correctement justifiée (pièces remontées à l'UGP et saisie dans le logiciel) .

- Les paiements pouvant être effectués au niveau de l'URAC à partir de la petite caisse seront limités à l'équivalent 500 000 FCFA (environ USD 1 000) par transaction au maximum: au-dessus de ce montant, le paiement sera effectué par l'UGP au travers du compte d'opérations.

Décaissement

Dépôt initial. Dès la réalisation des conditions de décaissement stipulées dans l'accord de financement et sur demande de l'Emprunteur, un dépôt initial sera effectué par le FIDA sur le compte désigné, suffisant pour couvrir la moyenne estimée des dépenses autorisées au titre du financement pour une période d'environ six (06) mois. Ce montant sera initialement établi à hauteur de FCFA 500 000 000. A partir de la deuxième année, et après approbation du deuxième PTBA du programme, l'allocation du compte désigné pourra être rehaussée, à la demande du programme, jusqu'à un niveau de FCFA 2 000 000 000 (deux milliards) Le compte désigné sera réapprovisionné après la soumission au FIDA de demandes de retrait de fonds (DRF) préparées par la CNGP et signées par un représentant autorisé de l'Emprunteur (de la CAA). Ces demandes de retrait permettant une reconstitution du compte désigné devront couvrir au moins trente pour cent (30%) du dépôt initial ou bien correspondre à 90 jours de dépenses éligibles engagées à partir du compte, selon le cas de figure se présentant en premier lieu.

Les demandes de retrait seront générées à partir du logiciel de gestion du projet, sur la base des formulaires du FIDA. Les originaux des pièces justificatives seront gardés à la CNGP et mis à la disposition des auditeurs et des missions de supervision.

Fonds de contrepartie. L'Emprunteur déposera les fonds représentant sa contrepartie au programme, comprenant sa contribution directe aux activités du PEAJ dans le compte de programme. Un dépôt de FCFA 120 000 000 représentant la contribution pour la première année, devra être effectué après l'entrée en vigueur de l'accord de financement, et *ce versement sera une condition de décaissement additionnelle du financement FIDA*[51]. L'Emprunteur ensuite réapprovisionnera ce compte au début de chaque exercice, en fonction des montants de fonds de contrepartie nécessaires, tels que prévus au PTBA de l'exercice (après déduction des droits et taxes qui pourraient être exonérés).

Les fonds FIDA et du gouvernement camerounais seront mis à disposition sur les comptes désigné et de programme et seront ensuite virés sur le sous comptes d'opérations selon les nécessités de gestion.

Financement rétroactif des dépenses de pré-démarrage. Afin de pouvoir faciliter le démarrage du projet, il est prévu que certaines dépenses, spécifiquement définies et budgétisées par catégorie de dépense en phase de formulation et à hauteur de USD 450 000 (voir annexe 6 " Planification, Suivi-Evaluation, apprentissage et gestion des connaissances, et en particulier appendice 12 « budget dépenses pré-démarrage), puissent être préfinancées par la contrepartie avant l'approbation du financement FIDA et son entrée en vigueur et à partir de la date de validation du rapport de conception du projet (après le processus de « Quality Assurance» et la validation subséquente du Gouvernement Camerounais). *Ceci représente une exception aux conditions générales de financement du FIDA qui sera dument reflétée dans l'accord de prêt.*

Ces dépenses, répondant à tous les critères d'éligibilité prévus par l'accord de financement FIDA, seront ensuite remboursées au gouvernement sur les fonds du prêt FIDA. A cet égard la CNGP préparera une ou plusieurs DRF selon la modalité IV "remboursement" pour le remboursement de ces dépenses préfinancées par le gouvernement.

E. Contrôle interne

[51] Les conditions pour le premier décaissement au titre du prêt du FIDA seront les suivantes: (i) approbation, par le MINADER, le MINEPIA et le FIDA, d'un projet de PTBA pour la première année; et (ii) validation du projet de manuel des procédures du projet; (iii) recrutement et mise en place de l'UNCG.

Les procédures de contrôle interne, selon les meilleures pratiques, seront détaillées dans le manuel des procédures administratives et financières. *A cet égard, une formation initiale approfondie du personnel du projet pourra être organisée par le Gouvernement et le FIDA durant la phase de démarrage, afin que des outils de gestion et des bonnes pratiques de contrôle interne soient adoptées par le SAF du PEAJ*.

Le manuel de procédures prévoyant la séparation des fonctions et les différentes séquences des processus de gestion devra être rédigé et approprié par le SAF (CNGP et URAC) dès le démarrage du programme. Une esquisse du manuel est jointe au rapport de conception (Annexe 11). Le manuel du PEAJ devra être harmonisé avec celui du PADMIR et du PADFA (via une collaboration entre l'équipe PEAJ et les équipes des autres projets).

Le manuel clarifiera les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les agents du SAF du PEAJ (personnel de la CNGP et des URAC), les outils de gestion comptables et financiers, et les « livrables » attendus pour chaque fonction.

L'ébauche du manuel des procédures administratives, financières et comptables sera finalisée durant les activités de démarrage du Programme.

La vérification du contrôle interne se fera pendant les missions de supervision ainsi que pendant la mission d'audit annuelle.

F. Systèmes, principes et procédures comptables.

Le PEAJ sera doté d'un logiciel de gestion couvrant tous les aspects financiers: comptabilité, engagement, états financiers, suivi budgétaire, immobilisations, contrats etc. Le SAF devra maîtriser le logiciel afin de pouvoir le paramétrer correctement pour répondre aux besoins de gestion. A cet égard, le RAF du PEAJ travaillera en étroite collaboration avec les RAF du PADMIR et du PADFA pour le paramétrage du logiciel selon les besoins et information requises par le bailleur. Le suivi des engagements financiers et des réalisations financières s'appuiera sur l'utilisation du logiciel de gestion comptable et financière ainsi que sur la production de tableaux de bord financiers à l'usage de la CNGP, du CP et du FIDA.

Les états financiers du programme seront rédigés selon les principes en vigueur (SYSCOHADA, qui prévoient une comptabilité basée sur l'engagement des dépenses) et en respectant les informations minimales requises par le bailleur. Les états financiers du Projet devront comprendre:

L'état des ressources (fonds reçus par source de financement, y compris GdC, EMF et bénéficiaires) et des emplois (dépenses engagées et payées au cours de l'exercice considéré, par catégorie et composante)

i) Le bilan indiquant les immobilisations du programme, les soldes bancaires et de caisse, les autres actifs et passifs du projet, y compris les engagements, le cas échéant,
ii) Les notes sur les états financiers reprenant les principes comptables utilisés et présentant une analyse détaillée et explicative des principaux comptes
iii) La liste des actifs immobilisés acquis avec les fonds du projet (inventaire des immobilisations)
iv) Le tableau d'exécution budgétaire par catégorie de dépense et par composante en FCFA et en DTS
v) L'état récapitulatif des DRF par catégorie de dépense en FCFA et/ou DTS (annuel et cumulatif)
vi) Les états de rapprochements bancaires et de reconstitution du compte désigné (état des mouvements annuels du compte désigné et état de rapprochement de l'allocation initiale – formulaire 104);
vii) Le Tableau de Situation des fonds du projet (par source de financement) en FCFA et DTS.

Les états financiers annuels du Projet pour l'année N seront établis au plus tard fin février de l'année N+1. Les états financiers annuels non audités seront soumis au CP et au FIDA pour revue. *Le manuel des procédures prévoira un phasage détaillé de tous les étapes portant à la clôture des comptes (mensuelle/trimestrielle/annuelle) et à la préparation des états financiers.*

Le système comptable utilisé dans le cadre du Projet devra permettre l'enregistrement des exemptions de taxes obtenues du gouvernement. De plus, les procédures comptables relatives au

financement du fonds de facilitation et à l'octroi des lignes de crédit par les EMF aux entrepreneurs devront être clairement détaillées dans le manuel afin de pouvoir correctement comptabiliser dans les comptes du programmes les apports prévus par chaque source de financement (FIDA, EMF, Entrepreneur) seulement après la réception (preuve) que la contribution a été effectivement mobilisée par chaque partie prenant au processus.

G. Rapports et suivi financier

Le SAF du PEAJ utilisera un système de suivi financier à quatre piliers:

i) la préparation régulière de demandes de retraits de fonds (DRF), sur la base de plans de trésorerie trimestriels glissant, afin de pouvoir garantir une suffisante liquidité pour les besoins opérationnels du programme et éviter toute tension de trésorerie et le suivi bancaire du compte désigné et du compte des opérations, en vue de visualiser les règlements effectués et les demandes de retrait de fonds (DRF). Ce suivi permettra d'assurer un contrôle efficace en temps réel des règlements ayant fait l'objet d'une DRF et de tous ceux en attente;
ii) le suivi budgétaire, à travers les contrôles internes financiers et de gestion, à travers le suivi de l'exécution des marchés et contrats, la comparaison des activités et coûts par activités prévues au PTBA et réalisées, qui permettra de tenir à jour le tableau de bord de l'état des dépenses et de l'utilisation des fonds des différentes sources de financement du Programme;
iii) le suivi comptable, avec la vérification de la régularité des dépenses et des imputations des pièces de dépenses au niveau de la comptabilité; et
iv) le suivi technico-économique assuré par le RAF et le RPSE (en relation avec les responsables de composantes opérationnelles) et dont les résultats seront communiqués mensuellement au coordonnateur du programme et aux responsables techniques afin d'améliorer l'exécution du PTBA durant l'année.

Le responsable administratif et financier établira des situations financières et comptables trimestrielles qu'il soumettra au Coordonnateur pour signature et transmettra pour revue au CP et au FIDA. Ces rapports financiers trimestriels intérimaires et non audités (modèle à développer durant le démarrage et sur la base du canevas FIDA), seront produits à partir du logiciel, et incluront les sources et utilisations des fonds par classification de dépenses du projet. Ils présenteront également une comparaison des dépenses budgétisées et des dépenses réelles (engagements et décaissements) à la date de rédaction des rapports et pour le trimestre suivant. L'UGP soumettra ces rapports financiers au FIDA au plus tard 30 jours après la fin de la période sous revue.

H. Audit interne

Il n'existe pas une fonction de contrôleur financier au sein des projets FIDA actuellement en cours au Cameroun. Le PEAJ ne prévoit pas également une telle fonction dans sa structure. L'application des principes de bonne gouvernance et de transparence dans la mise en œuvre du programme PEAJ passera par l'institutionnalisation éventuelle d'un audit interne par le maître d'ouvrage.

I. Audit externe

Le projet sera soumis à audit annuel des états financiers comme prescrit par les directives du FIDA. Cet audit sera effectué selon les normes internationales d'audit et en suivant les directives du FIDA en matière d'audit. Les auditeurs externes seront recrutés par la CNGP, par procédure d'appel d'offre nationale/internationale ouvert ou restreint et la méthode de sélection sera basée sur la qualité et le coût (avec un rapport entre 60/40 et 70/30).

Les TDR des auditeurs seront soumis chaque année à la demande de non objection du FIDA. L'étendue de l'audit annuel couvrira obligatoirement l'examen et la vérification : i) de la comptabilité et des états financiers consolidés du Programme; ii) des procédures administratives, financières et comptables ainsi que du contrôle interne financier et de gestion en vigueur; iii) du Compte spécial (désigné) du prêt; iv) des demandes de décaissement du Compte de prêt et des demandes de remboursement de fonds.

Le cabinet d'audit sera également invité à formuler son appréciation sur les amendements éventuels au Manuel des procédures administratives, financières, comptables et passation des marchés, les modalités de passation des marchés, la légitimité des dépenses imputées au Compte spécial (désigné) ainsi que l'utilisation des biens et services financés par le Programme.

Il fournira une opinion séparée sur l'utilisation du compte désigné et une opinion sur les états certifiés de dépenses, la passation des marchés (opinion séparée requise), et une lettre de recommandations séparée concernant l'efficacité de la comptabilité et des systèmes de contrôle interne.

La CNGP présentera au FIDA la réponse à la lettre de recommandations des auditeurs dans un délai d'un mois à compter de sa réception. L'UGP sera responsable de l'application des recommandations spécifiées dans les rapports d'audits annuels.

Une ébauche des TDR sera attachée à la Lettre à l'Emprunteur.

Appendice 1: Evaluation de la gestion financière au stade de la conception

Les bonnes pratiques de gouvernance et gestion exigent qu' une évaluation du "risque" inhérent à la gestion financière et fiduciaire au niveau de l'agent principal du programme et/ou la cellule/entité chargée de l'exécution du projet FIDA soit menée

L'objectif primaire de cette évaluation est de s'assurer que l'agent principal du programme et/ou la cellule/entité chargée de l'exécution du programme a ou aura des systèmes de gestion financière et de contrôle interne appropriés et suffisants pour gérer, contrôler et exécuter les fonds mis à disposition . Ces fonds doivent être utilisés en tenant compte de considérations d'économie et de rentabilité et exclusivement aux fins prévues dans l'accord en question.

Un système solide de gestion financière garantit la responsabilité financière et l'efficacité dans la gestion des ressources publiques, et constitue une base essentielle à l'amélioration de la gouvernance et à la lutte contre la corruption. L'expérience montre qu'il existe une forte corrélation entre d'excellentes procédures et pratiques fiduciaires et la progression générale d'exécution du projet et des résultats.

A. Environnement pays et dispositifs de gestion financière pour les projets FIDA

Le Cameroun, a connu une période de forte récession économique entre 1985 et 1994 et a renoué avec la croissance économique à partir de1994 après la dévaluation du franc CFA et la mise en œuvre des mesures d'ajustement qui l'ont accompagnée. Le pays affiche une remontée du rythme de croissance en 2012 avec un taux de 4,4% contre 4,1% en 2011. En 2007, l'ECAM3 estime l'incidence de la pauvreté à 39,9% soit 7,1 millions de personnes pauvres, avec une prédominance en zone rurale (55,0%) et dans les provinces septentrionales (53%).

Le pays a été admis au point d'achèvement de l'initiative Pays pauvres très endettés(PPTE) en avril 2006, ce qui lui a permis de bénéficier d'une annulation d'une partie de la dette extérieure de l'ordre de 1 400 milliards de FCFA. De nombreux projets intervenant dans le secteur rural sont actuellement mis en place par les ministères sectoriels et financés par les ressources PPTE.

En ce qui concerne le système des finances publiques du pays, aucun diagnostic (PEFA, ROSC) n'est disponible. Le pays est engagé aujourd'hui dans un profond processus de réformes dans tous les secteurs de l'économie, fortement appuyé par les bailleurs de fonds présents, et surtout de modernisation de la gestion des finances publiques.

Cependant, le recours aux procédures nationales en matière d'exécution de projets financés sur ressources extérieures est encore timide. Le montage des projets FIDA en cours dans le pays n'a pas prévu l'administration directe des projets par des structures gouvernementales. Tous les projets FIDA disposent d'une unité de gestion mise en place pour l'exécution du projet suivant des systèmes, procédures et mécanismes propres.

A.1. Gouvernance.

Le Cameroun a entrepris un certain nombre de réformes institutionnelles et organisationnelles qui, à terme, lui permettront de disposer d'instruments juridiques et d'un cadre institutionnel adaptés. Ces réformes trouvent leurs fondements dans le texte de la Constitution du 18 janvier 1996, qui, en son Article 66, impose une obligation de déclaration des biens à certains commis et hautes personnalités de l'Etat avant leur prise de fonction ainsi qu'à la fin de celles-ci. Cette disposition constitutionnelle est appuyée par la loi N°0003/2006 du 25 janvier 2005 relative à la déclaration des biens et avoirs.

Le gouvernement a élaboré en 1997 un Plan Gouvernemental de lutte contre la corruption qui a été mis en œuvre à travers un Programme National de Gouvernance exécuté par le Premier Ministère

Les résultats en matière de changement des comportements et du recul de l'intensité de la corruption, sont restés mitigés, en ce sens que les résultats étaient en deçà des attentes. Pour définir une stratégie globale et cohérente en vue de l'atteinte de résultats concrets, le gouvernement a mis en place au niveau de la Présidence en mars 2006, la Commission Nationale Anti-Corruption (CONAC). Ses misions se complètent avec celles de l'autorité de régulation des marchés publics, de la Chambre des Comptes de l'Assemblée Nationale, de la Cour des Comptes, et des Cellules ministérielles de lutte contre la corruption.

Cette commission a élaboré en 2010 la stratégie nationale de lutte contre la corruption au Cameroun. Elle publie chaque année un rapport sur l'état de lutte contre la corruption au Cameroun. Elle a par ailleurs promu la création de la Coalition nationale de Lutte contre la corruption (CNLCC) qui est un outil idoine d'implication de la société civile dans le vaste chantier d'assainissement des mœurs et des comportements.

Mais il faut souligner que ces reformes mettront un certain temps avant de produire tous les résultats escomptés. A ce jour, le classement « Doing business de la Banque mondiale » classe le Cameroun à la 168ème place en 2014 sur 189 pays (en 2013 le Cameroun était à la 162éme place).

Sur le plan de la perception de la corruption également le pays ne semble pas encore avoir évolué positivement: l'indice de perception de la corruption (IPC) en 2013 est de 25/100 et classe le Cameroun au 144è rang sur 177 pays. En 2012 il était classé 144ème / 174 pays, et en 2011, 134ème / 182 pays[52]. Le pays a donc perdu 10 rangs de classement entre 2011 et 2013.

Le problème de la corruption demeure encore une réalité au Cameroun: il est important de remarquer que l'index de contrôle de la corruption qui reflète la perception de la manière dont le pouvoir public est exercé à des fins privées dans le pays[53], montre que le niveau de gouvernance est encore faible. De plus la note de la performance du secteur rural (PSR)[54] attribuée par le FIDA en 2013 (2,0) est révélatrice du risque potentiel inhérent au secteur rural dans lequel il opère.

Le FIDA a adopté en 2005 une politique anticorruption, afin d'empêcher/de mitiger la fraude et la corruption dans les programmes qu'il finance (www.ifad.org/governance/anticorruption/). En 2008, il a introduit pour les pays ayant un indice de perception de la corruption (IPC) inférieur à 3 sur 10 (selon Transparency International), des mesures ciblées de gouvernance et d'anticorruption, et ce dès la conception des projets (www.ifad.org/operations/pf/finance/governance.htm).

Il est à noter que selon les Directives Anticorruption du FIDA, le personnel du FIDA, des programmes financés par ce dernier, ou encore les personnes non employées par le FIDA mais en relation avec les activités du Fonds dans un pays donné, doivent notifier dans les meilleurs délais au Comité d'audit et de surveillance tout cas de fraude, corruption ou mauvaise conduite.

A.2. Risques de corruption au niveau du PEAJ.

Concernant la bonne gouvernance et la transparence, les principaux risques sont notamment liés à:

i) La gestion financière, le contrôle interne (assurer une bonne ségrégation des tâches et responsabilités), la gestion des paiements des fonds publics (fonds du projet)

ii) La passation des marchés et la gestion des contrats,

iii) L'information/ sensibilisation sur le Projet,

iv) La sélection des jeunes entrepreneurs à financer;

v) la qualité et la transparence des appuis apportés par les prestataires de service et les incubateurs;

vi) Le professionnalisme dans le paiement des prestations;

vii) la transparence dans l'octroi de financement et des crédits accordés par les EMF;

viii) la capture par les élites.

Face à ces risques, le Programme mettra en place un certain nombre d'outils et de principes de fonctionnement qui devraient permettre de limiter les problèmes.

[52] Source Transparency international

[53] Pour le 2010 cet indicateur classait le Cameroun au 17% du percentile (où le 100% corresponds à meilleur niveau de contrôle de la corruption). Cet indicateur comprend à la fois les dimensions de grande et petite corruption, et il capture aussi le niveau de pouvoir des élites et des intérêts privés. L'index de control de la corruption est l'un des six dimensions des Indicateurs de gouvernance de la Banque Mondiale (Worldwide Governance Indicators)

[54] Les notes de la performance du secteur rural sont réunies et publiées annuellement par le FIDA - PMD. Elles sont utilisées dans le système d'allocation des ressources aux pays sur la base de ses performances. La note globale est la somme des notes de 12 indicateurs, parmi lesquels le respect de l'obligation de rendre compte, la transparence et à la corruption en zone rurale, Elle prend notamment en considération le degré de responsabilité, de transparence et de corruption en zone rurale

L'application des principes de bonne gouvernance et de transparence dans la mise en œuvre du programme PEAJ passera par l'institutionnalisation d'un audit interne par le maître d'ouvrage, la formation et appropriation du personnel du Programme à l'atelier de démarrage de la politique anticorruption du FIDA et de ses procédures, la supervision de proximité mené par le bureau pays et enfin, l'appui à la cellule de gestion en matière de mise en œuvre et particulièrement en matière de passation de marchés.

A.3. Analyse des dispositifs de gestion financière dans les projets FIDA en cours.

Le portefeuille du FIDA au Cameroun est actuellement constitué de deux (2) opérations : le Projet d'Appui au Développement de la Microfinance Rurale (PADMIR) qui a démarré en 2010 pour une durée de 5 ans et le Programme d'Appui au Développement des Filières Agricoles (PADFA) qui a démarré en 2012 pour 7 ans. A ces deux interventions, s'ajoute le Programme National de Développement des Racines et Tubercules (PNDRT) récemment clôturé après 8 ans de mise en œuvre.

Le dispositif de gestion financière mis en place dans chaque projet est fonction de sa stratégie de mise en œuvre qui peut connaître des évolutions significatives entraînant aussi une modification du dispositif. L'analyse sera faite à travers les 3 aspects suivants : cadre organisationnel de gestion financière, flux financiers et gestion comptable.

Le PNDRT. Au début de sa mise en œuvre en 2003, la gestion financière du PNDRT était assurée par une équipe composée d'un Responsable Administratif et Financier (RAF) à l'UGP à Yaoundé et 5 comptables régionaux déployés dans les 5 antennes régionales du Projet. Outre le compte spécial et le compte de projet gérés par le RAF à l'UGP, un sous-compte spécial et un sous-compte de projet étaient ouverts dans chaque antenne régionale. Ces comptes étaient mouvementés sous la double signature du comptable et du chef d'antenne. Un logiciel de gestion comptable et financière était mis en place dans chaque antenne pour la tenue de la comptabilité avec comme objectif la consolidation régulière des informations comptables et financières par le RAF. La mission de supervision du FIDA de mars 2010 avait relevé des problèmes liés aux coûts de fonctionnement élevés et à l'inefficacité des antennes aussi bien sur le plan technique que celui de la gestion financière : (i) les états financiers du programme n'étaient pas générés par le système informatique, les bilans étaient produits manuellement (sur Excel) de manière extra comptable, (ii) les antennes n'étaient pas interconnectées avec l'UGP, ce qui ne permettait pas à cette dernière de disposer des informations financières des antennes en temps réel, (iii) les consolidations des informations comptables à l'UGP étaient réalisées par un consultant spécialisé dans l'utilisation du logiciel SUCCESS, ce qui laissait l'UGP dans une situation de dépendance vis à vis du fournisseur. La mission avait donc retenu l'option de transférer certaines responsabilités des antennes notamment techniques à des opérateurs de bassin pour une meilleure efficacité et de réduire au minimum le personnel du Projet au sein de chaque antenne désormais composé d'un responsable d'antenne, d'une secrétaire-caissière et d'un chauffeur, chargée du suivi des activités du PNDRT sur le terrain. La responsabilité de la gestion financière était transférée à l'UGP à Yaoundé. La gestion financière était devenue dès lors centralisée à l'UGP et assurée par une équipe composée d'un Responsable Administratif et Financier (RAF), d'un Comptable et d'un Assistant Administratif et Comptable.

Le PADMIR intervient dans 5 régions du Cameroun : Centre, Extrême-Nord, Nord, Nord-Ouest et Ouest. La stratégie de mise en œuvre du PADMIR est basée sur le ''faire faire''. En effet le PADMIR n'exécute pas directement les activités mais s'appuie sur les établissements financiers partenaires et les prestataires de services contractuels. Le rôle de la coordination consiste à planifier les activités, suivre, contrôler et évaluer les activités des EMF et prestataires de services et promouvoir la synergie entre ces opérateurs. L'Unité de Coordination du Projet (UCP) est basée à Yaoundé avec une antenne à Maroua. La gestion financière du Projet est assurée à l'UCP par un service administratif et financier (SAF) composé d'un Responsable Administratif et Financier (RAF), d'un Comptable et d'un assistant administratif et comptable. L'Antenne de Maroua joue beaucoup plus un rôle de suivi technique de la mise en œuvre des activités du Projet par les partenaires dans les régions du Nord et de l'Extrême Nord. La gestion financière au niveau de l'antenne de Maroua se résume à la gestion des dépenses de fonctionnement de l'antenne et à la collecte et transmission des pièces justificatives des prestataires de services à l'UCP pour paiement. Un comptable est recruté à l'antenne à cet effet. La gestion financière est centralisée à l'UCP. Le compte spécial et le compte de projet sont gérés sous la responsabilité du RAF et du Coordonnateur. Il n'y a pas de compte bancaire ouvert à

l'antenne de Maroua. Le comptable de l'antenne gère une caisse pour les menues dépenses de fonctionnement de l'antenne.

La comptabilité du Projet est centralisée à l'UCP.

Le PADFA. L'approche ''faire faire'' est celle adoptée aussi par le PADFA afin de garantir la pérennité des actions entreprises. Il s'appuie sur des acteurs et opérateurs locaux, publics ou privés qui réalisent les activités d'appui, d'animation et de formation dans le cadre de contrats de prestations de service dans les 4 régions d'intervention : Extrême-Nord, Nord, Nord-Ouest et Ouest. L'Unité de Coordination et de Gestion du Projet (UCGP) est basée à Yaoundé, la gestion financière étant confiée au Responsable Administratif et Financier (RAF). Pour permettre un meilleur service d'appui conseil aux groupes cibles et un suivi étroit des activités du Projet sur le terrain, 2 antennes régionales ont été créées à Maroua et à Bamenda. Le personnel de chaque antenne comprend 3 techniciens, une secrétaire et un comptable qui assure, au niveau de l'antenne, la gestion financière du Projet. Ce système décentralisé de gestion financière a été mis en place en 2012. En ce qui concerne les flux financiers, deux comptes d'opérations sont ouverts dans chaque antenne pour recevoir les fonds du FIDA et de contrepartie. Ces comptes sont mouvementés sous la signature conjointe du chef d'antenne et de la comptable. Toutefois les missions de supervisions du FIDA ont noté que le manuel de gestion administrative, financière et comptable ne prenait pas en compte la structure décentralisée de la gestion financière du Projet. La comptabilité du Projet est tenue au moyen du logiciel SUCCESS installé à l'UCGP et dans les 2 antennes. Le mode de fonctionnement du logiciel correspond à une configuration dans laquelle la base de données centrale est installée à l'UCGP. Cette base de données est partagée par les antennes de Maroua et de Bamenda dans un réseau VSAT. Le fonctionnement du système informatique s'est avéré rapidement insatisfaisant. En effet, le système informatique présentait des contraintes majeures : (i) le temps d'accès au serveur est long, (ii) le nombre d'utilisateurs en simultané du logiciel ne peut dépasser trois, (iii) le logiciel ne permet pas d'avoir les états comptables (Grand livre, balance) relatifs à un site décentralisé. De plus des problèmes liés au paramétrage du logiciel, à de nombreuses erreurs d'imputation comptable et analytique (catégories de financement, sources de financement) ont entraîné le redéploiement des 2 comptables régionaux à l'UCGP depuis janvier 2013 pour participer à la reprise de la comptabilité du Projet. La gestion financière du Projet est pour le moment effectuée au niveau de l'UCGP. Les faiblesses relevées ont été adressées mais l'application des nouvelles procédures et dispositions relatives à la gestion financière et comptable des antennes (mise à jour du manuel des procédures, reprise du paramétrage du logiciel, revue de la connexion VSAT) n'est pas encore effective.

Conclusion. L'expérience du PNDRT et du PADFA en matière de gestion financière décentralisée ne paraît pas satisfaisant au regard des constats ci-dessus énumérés. Même si sa mise en œuvre technique est décentralisée, il faudrait que la gestion financière du Programme Jeunes soit centralisée à l'UGP

B. Evaluation du risque en matière de gestion financière

Une analyse des options pour la gestion financière du PEAJ a été réalisée durant la conception du programme, pour vérifier sa conformité aux exigences du FIDA en matière de risque fiduciaire et pour garantir que l'agent d'exécution disposera de systèmes et de contrôles de gestion financière suffisamment solides pour gérer et maîtriser les finances du projet et en rendre compte.

Les résultats de l'évaluation du système de gestion financière selon la méthodologie FIDA et l'évaluation du risque fiduciaire inhérent, sont résumés dans le tableau ci- après. Quant aux risques en matière de passation des marchés, ils sont décrits dans l'Annexe 8.

Tableau 1. Système de gestion financière: évaluation du risque fiduciaire

	Évaluation initiale du risque (E= élevé, M=modéré, F=faible	Mesure d'atténuation proposée	Évaluation finale du risque
Risque inhérent			
1. Index TI: 2.5	**E**	**-**	**E**
2. Note RSP[55]: 2.	**E**	**-**	**E**
Risques relatifs aux contrôles			
1. Organisation et dotation en personnel -	**E**	- Le dispositif de gestion à mettre en œuvre pour le projet s'appuiera sur une organisation administrative, financière et comptable efficace assurée par une Cellule Nationale de Gestion du Programme (CNGP), basée à Yaoundé, jouissant d'une autonomie de gestion administrative et financière qui assume les fonctions de gestion fiduciaire du programme. ***[condition préalable au décaissement]*** -Elle sera composé par des experts recrutés par voie compétitive ouverte au niveau national/régional, et avec des expériences spécifiques dans la gestion de projet de développement et procédures de GF des bailleurs et maitrise d'un logiciel de comptabilité. - Le bureau pays FIDA participera comme observateur dans toutes les étapes du processus de recrutement. - Le personnel de la CNGP sera lié au projet par des contrats annuels renouvelables sur la base d'une évaluation des performances, - Formation en gestion financière au démarrage	**M**
2. Budgétisation	**M**	- Le processus de préparation budgétaire sera mené par le personnel de la CNGP et des URAC; le PTBA sera ensuite soumis à l'approbation du comité de pilotage. Le PTBA indiquera le détail des activités, leurs coûts unitaires et globaux, les résultats attendus et indicateurs de suivi, et leurs modalités d'exécution y inclus les modalités de passation des marchés - Le processus d'élaboration du PTBA de l'année N doit démarrer au plus tard en début septembre de l'année N-1. Il se termine par l'approbation du PTBA par le CP et par le FIDA au plus tard le 15 décembre N-1. -Le processus de budgétisation sera défini dans le manuel de procédures du projet, et devra être harmonisé avec le processus de budgétisation des autres projets (PADMIR, PADFA etc.). -Dès son approbation par le FIDA, le PTBA approuvé devra être saisi dans le logiciel de gestion comptable et financière afin d'assurer le suivi de son exécution - Rapports financiers trimestriels incluant les informations sur le suivi budgétaire devront être soumis aux Ministères de tutelle, au CP et au FIDA	**F**
3. Flux de fonds et dispositions relatives au décaissement	**E/M**	- Les fonds du Programme seront gérés selon les procédures en vigueur au Cameroun ainsi que celles du FIDA en matière de gestion administrative et financière des projets. Les procédures de gestion administrative et financière seront détaillées dans la Lettre à l'Emprunteur ainsi que dans le manuel de procédures de gestion administrative, financière et comptable du PEAJ. La mise à disposition des fonds du FIDA se fera normalement à travers le circuit standard prévu et déjà expérimenté par les autres projets FIDA -La contribution du Gouvernement au programme, prévoit la prise en charge de certains des droits, impôts et taxes grevant sur les biens et services du programme et le financement de certains couts spécifiques du projet (contribution directe). Les taxes seront prises en charge par l'Emprunteur au moyen d'exonérations des impôts et taxes sur les biens et services importés par le programme et selon les mécanismes en vigueur au Cameroun. Elles devront être dûment documentées et comptabilisées par l'UGP. - *L'Emprunteur inscrira le montant global de sa contribution au*	**M/F**

[55] RSP = Les notes de la performance du secteur rural sont réunies et publiées annuellement par le département des opérations du FIDA. Elles sont utilisées dans le système d'allocation fondé sur la performance. La note globale est la somme des notes de 12 indicateurs, dont E ii), qui se rapporte au respect de l'obligation de rendre compte, à la transparence et à la corruption en zone rurale

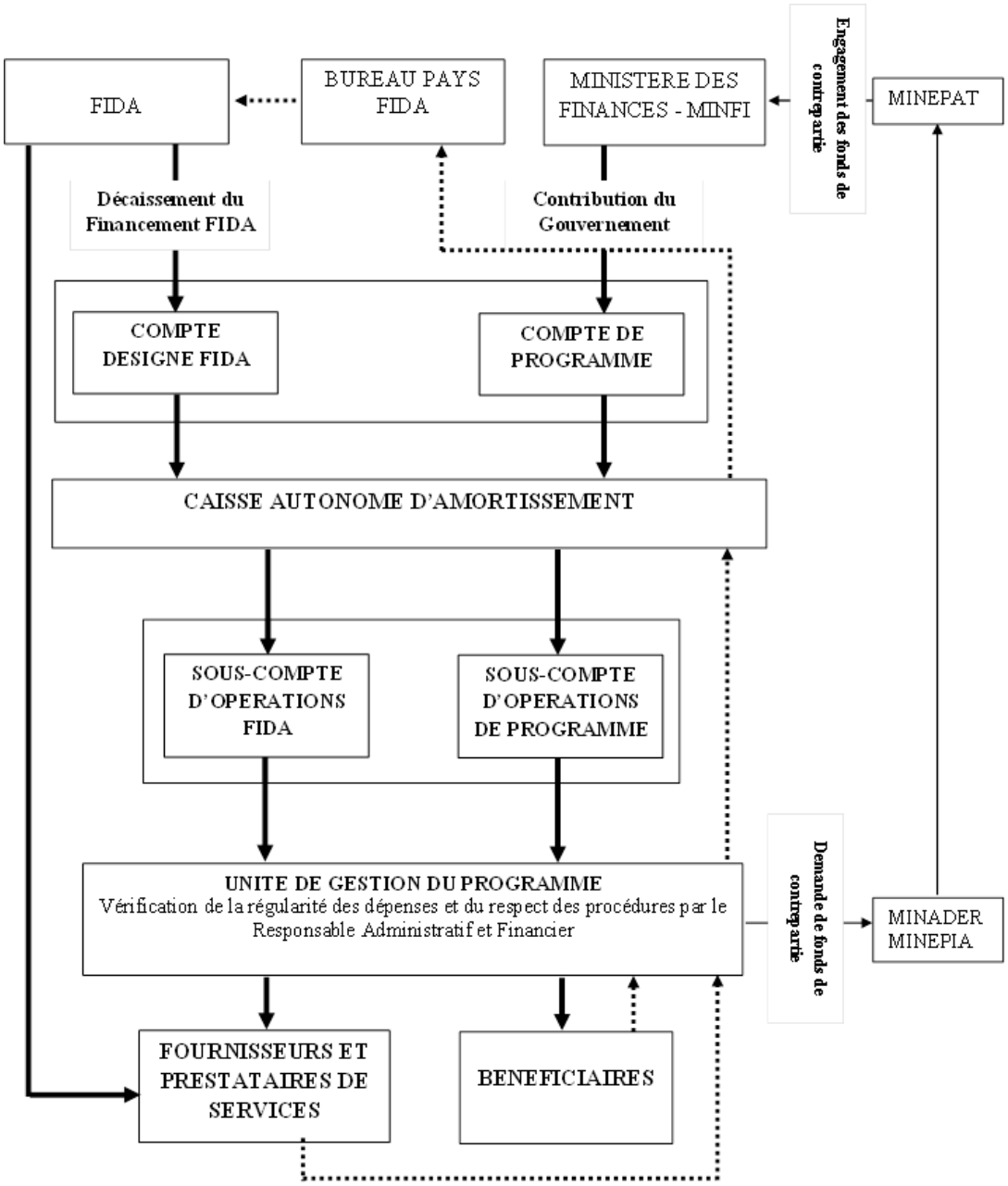
		Programme d'Investissement Public (PIP). Le montant de la contrepartie concernant la première année du programme, couvrant la contribution directe et les taxes sur les petites dépenses, devra être déjà prévue par l'emprunteur dans la loi de finance pour le 2015 - En ce qui concerne les partenaires d'exécution et services publics, les ressources seront transférées conformément aux conventions et contrats de prestations signés, qui devront prévoir des mécanismes de mise à disposition des fonds basés sur le plan de travail et budget de la convention/contrat, et des décaissements basées sur un rapportage trimestriel/semestriels des activités effectuées par le bénéficiaire/prestataire/partenaire. -Le schéma des flux des fonds du projet prévoira l'ouverture: a) ouverture d'un compte désigné en FCFA ou en EUR pour recevoir les fonds du prêt FIDA, géré selon le mécanisme du compte d'avance temporaire, et mouvementé sur le principe de la double signature; b) un compte de programme en FCFA qui sera également ouvert par l'Emprunteur à Yaoundé, dans une banque commerciale, pour recevoir les fonds de contrepartie: l'Emprunteur déposera les fonds représentant sa contrepartie au programme, comprenant sa contribution directe aux activités du PEAJ dans le compte de programme. Le dépôt initial représentant la contribution pour la première année, devra être effectué après l'entrée en vigueur de l'accord de financement. ***[condition préalable au décaissement]*** c) l'ouverture d'un sous-compte d'opérations dans une banque commerciale ou un établissement bancaire à Yaoundé acceptable par le FIDA, géré par l'UGP sur le principe de la double signature (signataires Coordonnateur et RAF), pour recevoir les fonds du Prêt. La CAA déposera promptement sur ce compte les ressources demandées par le Programme suite aux requêtes d'appel de fonds présentées par l'UGP; d) un sous-compte d'opérations – Fonds de contrepartie. L'approvisionnement du sous-compte d'opérations se fera sur la base des demandes d'avances conjointement signées par le Coordonnateur et le RAF et adressées à la CAA - Au niveau régional, les URAC ayant autonomie financière limitée, auront seulement des petites caisses, pour faire face aux dépenses de gestion et des activités locales, qui seront alimentés selon le principe du compte d'avance temporaire, sur la base de plans de trésorerie trimestriels. Ces caisses seront réapprovisionnés lorsqu'au moins 75% de l'avance aura été utilisée et correctement justifiée et les paiements pouvant être effectués au niveau de l'URAC à partir de la petite caisse seront limités à l'équivalent 500 000 FCFA (environ USD 1 000) par transaction au maximum. -Afin de pouvoir faciliter le démarrage du projet, il est prévu que certaines dépenses, spécifiquement définies et budgétisées par catégorie de dépense en phase de formulation, puissent être préfinancées par la contrepartie avant l'approbation du financement et son entrée en vigueur. Ces dépenses, répondant à tous les critères d'éligibilité prévus par l'accord de financement FIDA, seront ensuite remboursées au Gouvernement sur les fonds du financement FIDA ***[condition de financement rétroactif à insérer dans l'accord FIDA]***	
4. Contrôle interne	**E**	- Les procédures de contrôle interne, selon les meilleures pratiques, seront détaillées dans le manuel des procédures administratives et financières. A cet égard, une formation initiale approfondie du personnel du projet pourra être organisée par le Gouvernement et le FIDA durant la phase de démarrage, afin que des outils de gestion et des bonnes pratiques de contrôle interne soient adoptées par le SAF du PEAJ. -La composition du SAF du PEAJ devra assurer un bon niveau de ségrégation de tâches et de séparation des fonctions. Le cahier de charges de chaque poste et des responsabilités relatives devra être bien spécifié. -Le manuel de procédures prévoyant la séparation des fonctions et les différentes séquences des processus de gestion devra être rédigé et approprié par le SAF (CNGP et URAC) dès le démarrage du programme. - Le FIDA validera le manuel des procédures administratives et financières ***[condition préalable au décaissement]*** -Les supervisions FIDA et les missions d'audit veilleront à ce que l'environnement du contrôle interne du projet soit solide.	**M**

5. Systèmes, principes et procédures comptables	**E**	Le PEAJ sera doté d'un logiciel de gestion couvrant tous les aspects financiers: comptabilité, engagement, états financiers, suivi budgétaire, immo., contrats etc. Le SAF devra maîtriser le logiciel afin de pouvoir le paramétrer correctement pour répondre aux besoins de gestion. A cet égard, le RAF du PEAJ travaillera en étroite collaboration avec les RAF du PADMIR et du PADFA pour le paramétrage du logiciel selon les besoins et information requises par le bailleur - Le suivi des engagements financiers et des réalisations financières s'appuiera sur l'utilisation du logiciel de gestion comptable et financière ainsi que sur la production de tableaux de bord financiers à l'usage de la CNGP, du CP et du FIDA. -Les états financiers du PEAJ seront rédigés selon les principes en vigueur (SYSCOHADA, qui prévoient une comptabilité basée sur l'engagement des dépenses) et en respectant les informations minimales requises par le bailleur -Les états financiers annuels du Projet pour l'année N seront établis au plus tard fin février de l'année N+1. Les états financiers annuels non audités seront soumis au CPet au FIDA pour revue. -Le manuel des procédures prévoira un phasage détaillé de toutes les étapes portant à la clôture des comptes (mensuelle/trimestrielle/annuelle) et à la préparation des états financiers - Le système comptable utilisé dans le cadre du PEAJ devra permettre l'enregistrement des exemptions de taxes obtenues du gouvernement - Les procédures comptables relatives au financement du fonds de facilitation et à l'octroi des lignes de crédit par les EMF aux entrepreneurs devront être clairement détaillées dans le manuel afin de pouvoir correctement comptabiliser dans les comptes du programmes les apports prévus par chaque source de financement (FIDA, EMF, Entrepreneur) seulement après la réception (preuve) que la contribution a été effectivement mobilisée par chaque partie prenant au processus	**M/F**
6. Rapports financiers et suivi	**M**	-Suivi financier basé sur: a) préparation régulière de demandes de retraits de fonds (DRF), sur la base de plans de trésorerie trimestriels glissant, et suivi bancaire du compte désigné et du compte des opérations; b) suivi budgétaire; c) le suivi comptable; d) le suivi technico-économique assuré par le RAF et le RPSE (en relation avec les responsables de composantes opérationnelles) - Le responsable administratif et financier établira des situations financières et comptables trimestrielles (RFI rapports financiers intérimaires) qu'il soumettra au Coordonnateur pour signature et transmettra pour revue au CP et au FIDA.	**F**
7. Audit interne	**E**	-A présent et pour tous les projets FIDA au Cameroun, il n'existe pas une fonction de contrôleur financier au sein du projet, et le PEAJ ne prévoit pas une telle fonction dans sa structure. - Mise en œuvre du programme PEAJ passera par l'institutionnalisation éventuelle d'un audit interne par le maître d'ouvrage [	**M**
8. Audit externe	**E**	- Le programme sera soumis à un audit indépendant annuel des états financiers comme prescrit par les directives du FIDA. Cet audit sera effectué selon les normes internationales d'audit et en suivant les directives du FIDA en matière d'audit -Les auditeurs externes seront recrutés par la CNGP, par procédure d'appel d'offre national/international ouvert ou restreint -La méthode de sélection sera basée sur la qualité et le cout (rapport 60/40 ou 70-30) -Les TDR seront passés en revue chaque année par le FIDA dans le cadre de la non objection pour le DAO ou le renouvellement du mandat. -Etendue de l'audit annuel couvrira obligatoirement: la passation des marchés (opinion séparée requise), Une ébauche des TDR sera rajoutée à la lettre à l'emprunteur	**F**
Risque fiduciaire du projet au stade de la conception	**E**		**M**

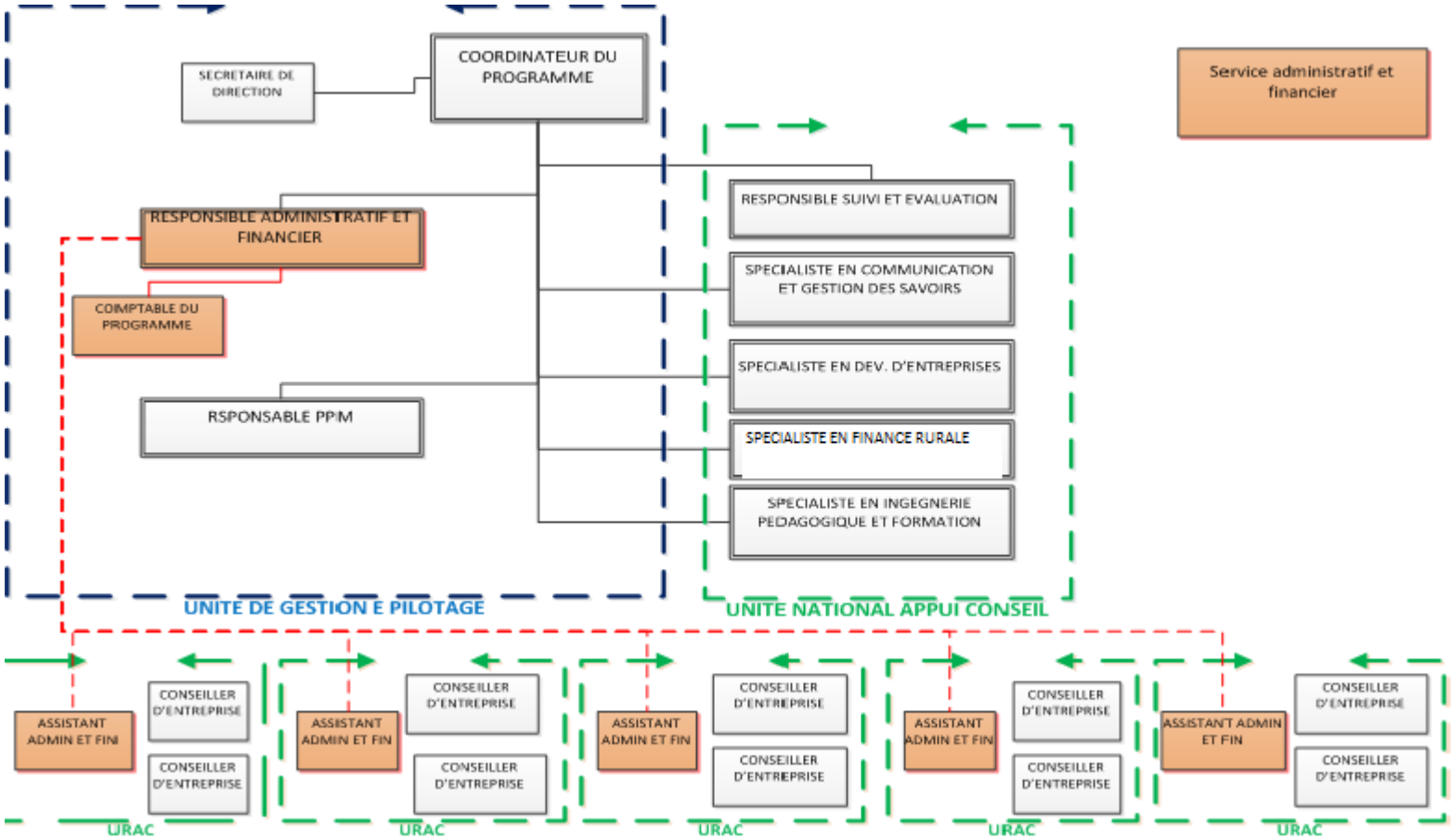
Appendice 2. Plan d'actions

Actions	Qui	Date limite	Conditionnalité
Validation activités et budget dépenses pré-démarrage	FIDA	Après date du QA et à communiquer au Gouvernement le plus tôt possible	Non conditionnel. Provision de financement rétroactif à insérer dans l'accord FIDA et dans le rapport du Président pour le Conseil d'administration
Projet de Lettre à l'Emprunteur	FIDA	Négociations	Non applicable
Modèle TDR pour audit annuel	FIDA	Négociations	Joint à la lettre à l'emprunteur
Décret/Arreté portant création de la CNGP et recrutement du personnel clé de la CNGP	MINADER	Démarrage	Condition de décaissement
Ouverture compte de contrepartie et mise à disposition fonds de contrepartie pour 1ere année	MINFI	Démarrage	Condition de décaissement
Premier PTBA et PPM	CNGP/CP	Démarrage	Condition de décaissement
Elaboration et validation du manuel de procédures administratives et financières	CNGP/FIDA	Démarrage	Condition de décaissement
Achat et paramétrage du logiciel de comptabilité	CNGP	Démarrage	Non applicable
Modèle de rapport financier intérimaire PEAJ	FIDA	Démarrage	Non applicable
Formation du personnel en gestion financière	FIDA	Démarrage	Non applicable
Formation et appropriation du personnel du Programme sur la politique anticorruption du FIDA et de ses procédures	FIDA	Démarrage	Non applicable

Appendice 3. Chart des flux financiers



Appendice 4. Organigramme du Programme PEAJ et détail du Service administratif et financier



Annexe 8. Passation de marchés

A. Conditions générales

Les marchés de biens, de travaux et de services financés par le Fonds sont passés conformément aux dispositions de la réglementation de l'Emprunteur en matière de passation de marchés, dans la mesure où celle-ci est compatible avec les directives du FIDA pour la passation des marchés. Chaque plan de passation des marchés précisera les procédures qui doivent être suivies par l'Emprunteur afin de garantir la compatibilité avec les directives du FIDA pour la passation des marchés.

Le plan de passation des marchés précisera entre autres, la méthode de passation des marchés pour chaque contrat, les seuils et préférences applicables dans le cadre du Programme. Un Plan de Passation de Marchés relatif à la première année plus 6 mois soit 18 mois de mise en œuvre du programme est élaboré et soumis à la non objection du FIDA. Pour chaque année suivante, un plan annuel de passation de marché est élaboré et intégré au PTBA. Il fait l'objet d'une approbation par le Comité de pilotage et de la non objection par le FIDA avant sa mise en œuvre.

Le Coordonnateur National du programme est responsable de la bonne exécution de toutes les activités de passation des marchés.

La fonction ACHAT exige qu'un service opérationnel et spécialisé en assure la gestion par le contact avec les fournisseurs dans le but de pourvoir aux besoins des services par des articles acquis aux meilleures conditions de qualité, délai de livraison, prix et paiement.

Le Responsable de Passation des Marchés et celui du Service Administratif et Financier ont la responsabilité des achats et de la gestion des stocks au niveau du Programme. Pour ce faire, ils doivent:

a)- Connaître les besoins des différents Services, Fédérations et URC en temps utile,

b)- Passer les commandes et suivre leur exécution.

B. Compatibilité et performance du système national des marchés publics

Les activités de passation des marchés liées à la commande publique sont gérées sur la base des dispositions du décret N°2004/275 du 24/09/2004 portant code des marchés publics. Toutefois, la création par décret N°2011/408 et 412 du 9/12/2011, d'un Ministère Délégué à la présidence chargé des Marchés Publics a entrainé des changements sur le plan institutionnel notamment dans les attributions de l'Agence de Régulation des Marchés Publics et des organes de passation et de contrôle.

Ce changement a entrainé des préoccupations liées à la responsabilité technique et juridique des maîtres d'ouvrages dont les ministères sectoriels, ainsi qu'à l'organisation de la régulation du système jusqu'ici assuré par l'ARMP. Les changements induits par la création du Ministère en charge des marchés publics suscitent des incertitudes et dualités entre les fonctions d'autorité de passation, de contrôle et d'arbitrage. Les fonctions essentielles de passation, contrôle et recours doivent être nécessairement séparée, en ce sens qu'un même organe ne saurait être juge et partie à la fois.

En ce qui concerne les travaux et fournitures il existe des incompatibilités entre le code national et les procédures du FIDA. Il s'agit de :

i) la possibilité de négociation automatique de prix en cas de dépassement de l'enveloppe prévue (cf décret N°2004/275 du 24 septembre 2004, article 35, alinéa 2);

ii) la possibilité de continuation du processus même avec une seule offre jugée recevable (cf décret N°2004/275 du 24 septembre 2004, article 9, alinéa 2);

iii) la non prise en compte des marchés d'un montant inférieur à la contre-valeur de 10.000 dollars par les dispositions de l'actuel code des marchés publics (cf décret N°2004/275 du 24 septembre 2004, article 4, alinéa 2), source à des violations des principes fondamentaux de la passation des marchés en termes de transparence, d'équité et d'économie.

Eu égard à ce qui précède, le PEAJ utilisera les procédures de passation des marchés du FIDA ou celles de l'Emprunteur, toutes les fois qu'elles ne sont pas en contradiction.

C. Méthodes de Passation de Marchés de Fournitures et de Travaux

Appel à la Concurrence Internationale (ACI)**.** Sauf disposition contraire du paragraphe ci–dessous, les contrats de fournitures et travaux sont attribués sur la base d'un Appel d'Offres International conformément aux seuils ci-après :

- Pour les fournitures tous les contrats d'un montant égal ou supérieur à 200.000 dollars US ;
- Pour les travaux, tous les contrats d'un montant égal ou supérieur à 1.000.000 dollars US ;
- Pour les services de consultants firmes, tous les contrats d'un montant égal ou supérieur à 100.000 dollars US et 50.000 dollars US pour les consultants à titre personnel.

Autres méthodes de Passation de Marchés de Fournitures et de Travaux. Le tableau ci–dessous détermine les méthodes de passation des marchés autres que l'Appel à la Concurrence Internationale, pouvant être utilisées pour les fournitures et les travaux. Le Plan de passation des marchés spécifie les conditions dans lesquelles ces méthodes peuvent être utilisées.

Tableau 1 : Méthodes de passation de marchés applicables

(a) Appel à la Concurrence Nationale (ACN)
(b) Consultation de Fournisseurs à l'Echelle Nationale (CFN)
(c) Consultation de Fournisseurs à l'Echelle International (CFI)
(d) Marché passé avec la communauté
(e) Entente directe

D. Méthodes de Sélection et d'Emploi de Services de Consultants

Sélection Fondée sur la Qualité et sur le Coût. Sauf disposition contraire du paragraphe ci–dessous, les contrats de services de consultants sont attribués conformément à la Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût.

Autres méthodes de Sélection et d'Emploi de services de Consultants. Le tableau ci–dessous définit les méthodes de passation des marchés, autres que la Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût, qui peuvent être utilisées pour les services de Consultants. Le Plan de passation des marchés spécifiera les conditions dans lesquelles ces méthodes peuvent être utilisées.

Tableau 2 : Méthodes de Sélection applicables

Méthodes de Sélection
(a) Sélection du Moins-Disant (SMD)
(b) Sélection fondée sur les qualifications des Consultants (SQL)
(c) Sélection Fondée sur la Qualité (SQ)
(d) Sélection par Gré à gré (G/G)
(e) Sélection avec Enveloppe Budgétaire (SEB)
(f)) Sélection de Consultant à Titre Personnel (STP)

E. Marché passé avec la communauté

Lorsque le Programme fera appel à la participation des groupements de bases ou institutions communautaires, il pourra simplifier et adapter les procédures de passation des marchés, le cahier des charges et les clauses contractuelles à condition de respecter les principes d'économie, d'efficacité et d'équité. Le rôle de la Cellule Nationale de Coordination et de Gestion du Programme (CNCG) est de superviser et d'encadrer la passation des marchés, les décaissements et l'exécution des activités confiés aux bénéficiaires, de façon à garantir la transparence, l'intégrité et le respect des obligations contractuelles.

F. Examen par le FIDA des Décisions relatives à la Passation des Marchés

Le Plan de Passation de Marchés relatif à la première année plus 6 mois de mise en œuvre du programme est présenté en appendice 3. Il mentionne pour chaque marché, la méthode et les seuils proposés. Ce premier plan de passation des marchés est une des conditions préalables de décaissement.

Toutes les activités de passation des marchés dont les seuils requièrent un avis préalable du FIDA à une étape quelconque du processus feront obligatoirement l'objet de revue, certifié par un avis de non objection du FIDA. Les seuils de revue préalable par catégorie sont les suivants :

- Pour les marchés de fournitures et de travaux, tous les marchés d'un montant égal ou supérieur à 40.000 dollars US ;
- Pour les marchés de services de consultants, tous les marchés d'un montant égal ou supérieur à 40.000 dollars US pour les firmes et 20.000 dollars pour les consultants à titre personnel.

Le contrôle portera sur la conformité de l'activité par rapport au PTBA, au PPM et à la réglementation et il portera également sur l'existence des ressources nécessaires et de son éligibilité.

G. Marge de Préférence

Pour les marchés de biens, fournitures et travaux de génie civil passés selon les procédures d'ACI et financés à partir des fonds du programme, il sera accordé une marge de préférence aux biens fabriqués et travaux réalisés sur le territoire de l'Emprunteur, conformément aux dispositions des Directives du FIDA de septembre 2010. Le PPM et les documents d'appel d'offres pour ces marchés doivent refléter i) cette préférence, ii) les modalités pour l'établir dans la comparaison des offres; et iii) les renseignements demandés pour justifier le droit d'un soumissionnaire de bénéficier de ladite préférence. La nationalité du producteur ou du fournisseur n'est pas considérée comme une condition d'admission.

H. Exécution de la passation des marchés

Le programme recrutera un spécialiste en passation de marchés pour gérer les processus d'acquisition et de contractualisation. Il devra avoir une expérience et une bonne connaissance des procédures de passation des marchés des bailleurs de fonds traditionnels, tels que la BM, la BAD et/ou le FIDA. Les tâches spécifiques de ce spécialiste sont décrites à appendice 1.

Il sera institué par arrêté du Ministre Délégué à la Présidence de la République chargé de la passation des marchés, une commission spéciale de passation des marchés pour le PEAJ et les autres projets FIDA du Programme Pays. I

l sera organisé à l'intention de cette commission dès sa constitution, une formation en passation des marchés et éthique selon les procédures du FIDA. Il sera fait obligation à tous les membres de la commission de se soumettre à cette formation. Les émoluments de la commission spéciale seront supportés par les fonds de contrepartie de chaque projet. La commission se retrouvera en session au moins deux (2) fois par mois pour examiner les dossiers des projets FIDA soumis à son examen.

Il sera enfin organisé au cours de l'atelier technique de démarrage une session de formation en passation des marchés selon les procédures du FIDA pour l'ensemble du personnel du PEAJ.

Appendice 1. Plan de passation de marchés (18 mois)

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Financement Prêt
FIDA N° XXXX
Financement Don FIDA N° XXXXXXX
Financement Gouvernement

Programme de Promotion de l'Entreprenariat Agropastoral des Jeunes (PEAJ)

Plan de Passation de Marchés 18 mois (janvier 2015 à juin 2016)

FOURNITURES/EQUIPEMENTS							LISTES ET SPECIFICATIONS TECHNIQUES		D.A.O			EVALUATION DES OFFRES			EXECUTION DU MARCHE		
RP/PTBA	**DESCRIPTION**	Lots	Appel d'offres n°	Montant estimatif en US $	Methode de passation de marchés	Prévision/ Réalisation	Service responsable	Date de dépôt	Date d'envoi au FIDA	Date de non objection du FIDA	Date de publication de l'avis d'AO	Date d'ouverture des plis	Date de signature du rapport	Date de non objection du FIDA	Montant total du contrat	Date de signature du contrat	Date d'achèvement des livraisons
Composante 4 : Coordination, gestion, suivi- évaluation et gestion des connaissances																	
	Choix d'un fournisseur pour l'achat de trois (3) vehicules PICK-UP 4X4 doubles cabines et de un (1) vehicule station wagon	2	01/PAEJ/F/15	160 000,00	ACN	Prévue	CNCG	05/01/2015	12/01/2015	26/01/2015	02/02/2015	03/03/2015	17/03/2015	07/04/2015		06/05/2015	07/08/2015
						Réalisée											
	Choix d'un fournisseur pour l'achat de 571 kits d'installation pour les entreprises en création	1	02/PAEJ/F/15	1 370 400,00	ACI	Prévue	CNCG	30/05/2015	06/06/2015	20/06/2015	27/06/2015	11/08/2015	25/08/2015	14/09/2015		13/10/2015	13/01/2013
						Réalisée											
	choix d'unfournisseur pour l'achat de cent huit (108) motos tout terrain en faveur du	1	03/PAEJ/15	432 000,00	ACI	Prévue	CNCG	12/01/2015	19/01/2015	02/02/2015	09/02/2015	24/03/2015	07/04/2015	27/04/2015		26/05/2015	25/08/2015
						Réalisée											

FOURNITURES/EQUIPEMENTS							LISTES ET SPECIFICATIONS TECHNIQUES		D.A.O			EVALUATION DES OFFRES			EXECUTION DU MARCHE		
RP/PTBA	**DESCRIPTION**	Lots	Appel d'offres n°	Montant estimatif en US $	Methode de passation de marchés	Prévision/ Réalisation	Service responsable	Date de dépôt	Date d'envoi au FIDA	Date de non objection du FIDA	Date de publication de l'avis d'AO	Date d'ouverture des plis	Date de signature du rapport	Date de non objection du FIDA	Montant total du contrat	Date de signature du contrat	Date d'achèvement des livraisons
	programme et des conseillers																
	Choix d'un fournisseur de services internet pour le programme	1	04/PAEJ/15	3 299,00	CFN	Prévue	CNCG	12/01/2015	NA	NA	19/01/2015	09/02/2015	16/02/2015	NA		23/02/2015	20/03/2015
						Réalisée											
	Choix d'un fournisseur pour l'acquisition de huit (8) lots de mobiliers de bureau	8	05/PAEJ/15	24 000,00	ACN	Prévue	CNCG	04/05/2015	NA	NA	11/05/2015	10/06/2015	24/06/2015	NA		23/07/2015	24/08/2015
						Réalisée											
	Achat d'un lot divisible de matériel informatique et de reprographie en faveur du programme et conseillers dont: - Lot 1: 4 ordinateurs de bureau et accessoires ; - Lot 2: 108 ordinateurs portables ; -Lot 3: 4 imprimantes; - Lot 4: 4 Photocopieuses	4	06/PAEJ/15	400 400,00	ACI	Prévue	CNCG	12/01/2015	19/01/2015	02/02/2015	09/02/2015	24/03/2015	07/04/2015	27/04/2015		26/05/2015	25/08/2015
						Réalisée											
	Choix d'un fournisseur pour l'achat d'un logiciel de Suivi-Evaluation	1	07/PAEJ/15	9 466,00	CFN	Prévue	CNCG	08/06/2015	NA	NA	15/06/2015	06/07/2015	13/07/2015	NA		13/08/2015	11/09/2015
						Réalisée											

FOURNITURES/EQUIPEMENTS							LISTES ET SPECIFICATIONS TECHNIQUES		D.A.O			EVALUATION DES OFFRES			EXECUTION DU MARCHE		
RP/PTBA	**DESCRIPTION**	Lots	Appel d'offres n°	Montant estimatif en US $	Methode de passation de marchés	Prévision/ Réalisation	Service responsable	Date de dépôt	Date d'envoi au FIDA	Date de non objection du FIDA	Date de publication de l'avis d'AO	Date d'ouverture des plis	Date de signature du rapport	Date de non objection du FIDA	Montant total du contrat	Date de signature du contrat	Date d'achèvement des livraisons
	Choix d'un fournisseur pour l'achat d'un logiciel de gestion financière et comptable plus paramétrage	1	08/PAEJ/15	13 000,00	CFN	Prévue	CNCG	12/01/2015	NA	NA	19/01/2015	09/02/2015	16/02/2015	NA		23/02/2015	23/03/2015
						Réalisée											
	Choix d'un fournisseur sur marché à commande pour la livraison de fourniture de bureau	1	09/PAEJ/15	10 000,00	CFN	Prévue	CNCG	20/01/2015	NA	NA	27/01/2015	17/02/2015	24/02/2015	NA		03/03/2015	31/12/2015
						Réalisée											
Total Coût				**2 422 565,00**													

Légende: **ACI** = Appel à Concurrence International, **ACN** = Appel à Concurrence National, **CFN** = Consultation Fournisseurs à l'Echelle National, **ACL**: Appel à Concurrence Local, **NA** = Non Applicable, **RP/PTBA** = Ref Poste au niveau du PTBA.

1 - Colonne Ref PTBA, la première lettre fait référence à la sous composante et la seconde au N° de l'activité dans le PTBA (exple C1 = Sous composante Communication et Gestion des Savoirs et A1 = Activité 1)

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Financement Prêt
FIDA N° XXXX

Financement Don FIDA N° XXXXXXX

Financement Gouvernement

Programme de Promotion de l'Entreprenariat Agropastoral des Jeunes (PEAJ)

Plan de Passation de Marchés 18 mois (janvier 2015 à juin 2016)

Date de la dernière mise à jour :

TRAVAUX							LISTES ET SPECIFICATIONS TECHNIQUES		D.A.O			EVALUATION DES OFFRES			EXECUTION DU MARCHE		
RP/ PTBA	DESCRIPTION	Lots	Appel d'offres n°	Montant estimatif en US $	Méthode de passation de marchés	Prévision/ Réalisation	Service responsable	Date de dépôt	Date d'envoi au FIDA	Date de non objection du FIDA	Date de publication de l'avis d'AO	Date d'ouverture des plis	Date de signature du rapport	Date de non objection du FIDA	Montant total du contrat	Date de signature du contrat	Date d'achèvement des travaux
Composante 4 : Coordination, gestion, suivi- évaluation et gestion des connaissances																	
	Recrutement de PME pour les travaux de renovation des bureaux du programme	4	01/PAEJ/15	64 000,00	ACN	Prévue	CNCG	20/4/15	27/4/15	11/5/15	18/5/15	17/6/15	1/7/15	15/7/15		14/8/15	15/10/15
						Réalisée											
	Recrutements de PME pour la rénovation/équipement de 12 structures d'incubation des jeunes	12	02/PAEJ/15	2 400 000,00	ACN	Prévue	CNCG	6/10/15	13/7/15	27/7/15	3/8/15	2/9/15	16/9/15	30/9/15		30/10/15	30/11/15
						Réalisée											
		3	03/PAEJ/15		ACN	Prévue	CNCG										
						Réalisée											
	Total Coût			**2 464 000,00**													

Légende: ACI = *Appel à concurrence International,* ***ACN =*** *Appel à Concurrence National,* ***CFN=*** *Consultation de Fournisseur à l'échelle National,* ***CFL=*** *Consultation de Fournisseur à l'Echelon Locale,* ***ACL =*** *Appel à concurence Local,* ***NA =*** *Non Applicable,* ***RP/PTBA =*** *Ref Poste au niveau du PTBA.*
NB : *Colonne Ref PTBA, la prémière lettre fait référence à la sous composante et la seconde au N° de l'activité dans le PTBA (exple C1 = Sous composante Communication et Gestion des Savoirs et A1 = Activité 1)*

SERVICES DE CONSULTANTS						TERMES DE REFERENCE		DEMANDE DE MANIFESTATION		DEMANDE DE PROPOSITIONS			EVALUATION TECHNIQUE (T) ET FINANCIERE (F)					PROJET DE CONTRAT NEGOCIE		EXECUTION DU CONTRAT		
RP/ PTBA	**Description**	Responsable	Mode de Sélection	Montant estimatif en US		DNO	Date DNO	Date publication	Date de short liste	DNO	Date DNO	Date de transmission aux candidats	Date ouverture technique (T)	Rapport d'évaluation technique (T)	Date DNO	Date ouverture financière (F)	Date DNO	DNO	Date DNO	Montant du contrat	Date de signature	Date de rapport
Composante 4 : Coordination, gestion, suivi- évaluation et gestion des connaissances																						
	Recrutement d'un Cabinet/bureau international pour la gestion des Fonds	CNCG	SBQC	620 000,00	Prévue	27/1/15	10/2/15	17/2/15	16/3/15	23/3/15	6/4/15	13/4/15	29/5/00	15/6/15	30/6/15	6/7/15	20/7/15	3/8/15	17/8/15		16/9/15	31/12/16
					Réalisée																	
	recrutement d'un cabinet/bureau pour la réalisation d'un diagnostic, d'une stratégie et des outils de ciblage des jeunes ruraux	CNCG	SBQC	20 000,00	Prévue	14/3/15	21/3/15	27/3/15	24/4/15	NA	NA	1/5/15	1/6/15	15/6/15	NA	22/6/15	NA	NA	NA		30/6/15	31/8/15
					Réalisée																	
	Recrutement d'un Consultant pour l'élaboration du manuel d'exécution du programme	CNCG	STP	10 000,00	Prévue	7/1/15	21/1/15	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA		22/2/15	20/3/15
					Réalisée																	
	Recrutement d'un consultant pour la finalisation du manuel de procédures administratives, financières et comptables	CNCG	STP	6 000,00	Prévue	7/1/15	21/1/15	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA		22/2/15	20/3/15
					Réalisée																	
	Recrutement d'un Cabinet/Bureau pour l'audit des comptes financiers du programme	CNCG	SBQC	25 000,00	Prévue	11/5/15	25/5/15	1/6/15	29/6/15	NA	NA	6/7/15	27/7/15	3/8/15	NA	10/8/15	NA	NA	NA		24/8/15	31/12/15
					Réalisée																	
	Recrutement d'un Consultant International pour la formulation et la mise en place d'un système de suivi-évaluation	CNCG	STP	18 000,00	Prévue	4/2/15	18/2/15	25/2/15	18/3/15	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA		17/4/15	18/5/15
					Réalisée																	

SERVICES DE CONSULTANTS						TERMES DE REFERENCE		DEMANDE DE MANIFESTATION		DEMANDE DE PROPOSITIONS			EVALUATION TECHNIQUE (T) ET FINANCIERE (F)					PROJET DE CONTRAT NEGOCIE		EXECUTION DU CONTRAT		
RP/ PTBA	**Description**	Responsable	Mode de Sélection	Montant estimatif en US		DNO	Date DNO	Date publication	Date de short liste	DNO	Date DNO	Date de transmission aux candidats	Date ouverture technique (T)	Rapport d'évaluation technique (T)	Date DNO	Date ouverture financière (F)	Date DNO	DNO	Date DNO	Montant du contrat	Date de signature	Date de rapport
	Recrutement d'un Consultant pour la réalisation de l'enquête de référence SYGRI	CNCG	G/G	30 000,00	Prévue	2/2/15	16/2/15	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	16/3/15	30/3/15		20/4/15	3/6/15
					Réalisée																	
	Recrutement d'un Cabinet/bureau pour la réalisation de l'étude de caractérisation des bassins	CNCG	SQL	28 000,00	Prévue	25/2/15	11/3/15	18/3/15	8/4/15	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA		22/4/15	21/5/15
					Réalisée																	
	Recrutement d'un Cabinet/Bureau pour la réalisation de l'étude d'impact environnemental	CNCG	SBQC	30 000,00	Prévue	14/3/15	21/3/15	27/3/15	24/4/15	NA	NA	1/5/15	1/6/15	15/6/15	NA	22/6/15	NA	NA	NA		30/6/15	31/8/15
					Réalisée																	
	Recrutement d'un Consultant pour la réalisation des études techniques et supervision des travaux de rénovation des bureaux du programme	CNCG	STP	7 000,00	Prévue	16/1/15	30/1/15	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA		2/3/15	16/4/15
					Réalisée																	
	Recrutement d'un Cabinet/Bureau pour la réalisation des études techniques et supervision des travaux de rénovation des bureaux des structures d'incubation des jeunes	CNCG	SQL	30 000,00	Prévue	15/1/15	30/1/15	4/2/15	2/3/15	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA		18/4/15	30/6/15
					Réalisée																	

SERVICES DE CONSULTANTS						TERMES DE REFERENCE		DEMANDE DE MANIFESTATION		DEMANDE DE PROPOSITIONS			EVALUATION TECHNIQUE (T) ET FINANCIERE (F)					PROJET DE CONTRAT NEGOCIE		EXECUTION DU CONTRAT		
RP/ PTBA	**Description**	Responsable	Mode de Sélection	Montant estimatif en US		DNO	Date DNO	Date publication	Date de short liste	DNO	Date DNO	Date de transmission aux candidats	Date ouverture technique (T)	Rapport d'évaluation technique (T)	Date DNO	Date ouverture financière (F)	Date DNO	DNO	Date DNO	Montant du contrat	Date de signature	Date de rapport
	Recrutement d'un Cabinet/Bureau pour la formation des IFR sur la gestion des risques	CNCG	SQL	20 000,00	Prévue	4/5/15	18/5/15	25/5/15	22/6/15	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA		21/7/15	21/9/15
					Réalisée																	
	Recrutement d'un Consultant pour la réalisation des études économiques complémentaires	CNCG	SBQC	40 000,00	Prévue	14/3/15	21/3/15	27/3/15	24/4/15	NA	NA	1/5/15	1/6/15	15/6/15	NA	22/6/15	NA	NA	NA		30/6/15	31/8/15
					Réalisée																	
	Recrutement d'un Bureau d'études pour la réalisation de l'étude socio-économique de référence	CNCG	SBQC	35 000,00	Prévue	14/3/15	21/3/15	27/3/15	24/4/15	NA	NA	1/5/15	1/6/15	15/6/15	NA	22/6/15	NA	NA	NA		30/6/15	31/8/15
					Réalisée																	
Total Catégorie				**882 000,00**																		

Annexe 9: Coût et financement du Projet

Coûts du projet

1. Ce document de travail (DT) présente les hypothèses et les résultats de l'estimation des coûts du Projet, réalisée en utilisant le logiciel COSTAB[56]. Les détails concernant le calcul des coûts par composante et activités figurent dans les autres annexes

2. Le premier chapitre du document est consacré aux principales hypothèses retenues concernant la durée et la date de démarrage prévue du Projet, les imprévus physiques et les imprévus pour hausse des prix, les coûts unitaires, les pourcentages de taxes et de devises dans les coûts totaux, les pourcentages de financement par catégorie de décaissement. Le second chapitre traite de l'estimation des coûts totaux.

3. En annexe du document sont repris: (i) les tableaux de coûts détaillés par composante qui comprennent: a) les quantités, coûts unitaires et coûts de base en FCFA et en $US; b) les coûts totaux en US$; et c) le détail des hypothèses (catégories, pourcentage de taxes et de devises, financement) et les sources de financement par activité, (ii) les tableaux de synthèse des coûts totaux du Projet.

Principales Hypothèses de calculs

Généralités

4. **Chiffres à considérer.** Le Projet sera mis en œuvre à partir de début 2015, soit une année et demi après le début de sa préparation. L'identification et la caractérisation des activités dans lesquelles interviennent les micros et petites entreprises agropastorales (MPEA) ne sont pas finalisées. Elles doivent déterminer le type et le volume d'activités de renforcement des capacités des MPER, et leurs coûts. De ce fait, des ajustements notables du volume et de la nature d'interventions, les coûts du Projet peuvent être possibles. Dans cette perspective, les quantités et les coûts unitaires repris dans les tableaux détaillés de coûts constituent un moyen pour déterminer des enveloppes financières par activité. Ils doivent donc être considérés comme indicatifs. Seules des enveloppes financières annuelles par composante, sous-composante et activité ainsi que le montant global constituent les chiffres à considérer. Le mode de calcul de ces enveloppes est présenté dans les autres annexes ou expliqué en note de bas de page des tableaux détaillés de coûts.

5. **Révision du montant du prêt et des montants par catégorie de décaissement** : le montant des contributions du FIDA retenu dans l'accord de prêt, n'est pas révisable. La seule flexibilité concernera d'éventuels changements entre catégories de décaissement, telles que fixées dans les accords de financement, et ce sous réserve d'un accord du FIDA et suite à une demande justifiée du gouvernement du Cameroun, Emprunteur.

6. **Présentation des coûts**: les coûts sont présentés toutes taxes comprises (TTC), c'est-à-dire qu'ils intègrent les droits et taxes à l'importation, la taxe sur la valeur ajoutée et les taxes indirectes, en particulier, l'impôt sur les bénéfices des sociétés et l'impôt sur le revenu des personnes physiques imputé aux salaires. Le détail des droits et taxes ainsi que la composition des coûts en devises et en monnaie locale, par catégories de dépenses, sont indiqués dans les tableaux détaillés. Ce choix est justifié par trois raisons majeures:

1) le respect de la rigueur budgétaire encouragé par la Banque mondiale (BM) et le Fonds monétaire international (FMI), qui exige aux Etats d'inclure toutes les taxes dans la préparation de leurs programmes d'investissement public (PIP) y compris pour les projets sur financement extérieur;

2) la TVA sera fréquemment payée lorsque le Projet et les partenaires, qui auront en charge la réalisation de certaines opérations, achèteront des biens et services sur le marché local,

[56] Le logiciel Costab a été développé par la Banque mondiale (BM) et l'Organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO); il est utilisé par la plupart des institutions financières internationales, dont le Fonds international de développement agricole (FIDA), pour l'estimation des coûts des projets.

quitte à ce que cette TVA soit payée directement sur la contrepartie de l'Emprunteur ou qu'elle soit remboursée à posteriori par l'Emprunteur et ce, conformément à l'accord de prêt qui stipule que le Fonds ne finance pas de taxes; et

3) la nécessité d'une estimation correcte du montant des taxes dans les coûts totaux. Cela facilitera leur prise en charge par le gouvernement qui, pour ce faire, alimentera régulièrement un fonds de contrepartie.

Durée et démarrage du Programme

7. Durée d'exécution du programme. Elle a été estimée à six (6) ans, soit de 2015 à 2020.

8. Date de démarrage du programme. sa pré-évaluation est prévue en mars-avril 2014. Il est prévu que la présentation au Conseil d'administration (CA) du FIDA se fera au deuxième semestre 2014. En tenant compte des délais pour signer l'accord de prêt et satisfaire les conditions d'entrée en vigueur (expérience au Cameroun), il est estimé que le Programme pourrait démarrer au premier trimestre 2015.

Imprévus physiques

9. Le PEAJ soutient essentiellement la facilitation de l'accès des MPEA aux services non financiers et aux services financiers. Des imprévus physiques de 2% ont été appliqués à l'assistance technique nationale en charge des études et d'amélioration de curricula et aux formations afin de prendre en compte des besoins nouveaux non couverts dans le coût.

Provisions pour hausses des prix

10. **Inflation en devises**. Les prévisions d'inflation en devise se basent sur le *Manufactures Unit Value Index* (MUV) de la Banque mondiale. Le chiffre inflationniste de 1% a été retenu pour toute la période du Projet.

11. **Inflation en monnaie locale (FCFA).** Les chiffres retenus pour l'inflation nationale (en FCFA) prennent en compte l'inflation passée et moyenne au cours des cinq dernières années, les prévisions du Ministère de l'Economie et des finances (MEF):

1. l'indice des prix à la consommation publié concerne surtout les ménages des grandes villes comme Yaoundé, Douala, etc., et dépend étroitement de la composition du panier ménager concerné. Le panier de la ménagère de ces villes ne peut pas être nécessairement le même que celui de sa concitoyenne dans les régions couvertes par le Programme;
2. au Cameroun, l'inflation dépend largement d'une part, de l'évolution du prix du pétrole sur le marché international, et d'autre part, de l'évolution des prix des produits alimentaires de base (céréales) qui sont erratiques parce qu'étroitement liés aux aléas climatiques (irrégularité des précipitations);
3. le taux d'inflation moyen au cours des cinq dernières années se situe autour de 2**%**.

12. De tout ce qui précède, il apparaît que toute prévision en matière d'inflation locale et d'évolution du taux de change est difficile. Jusqu'au démarrage, une inflation de 1,2% a été prise en compte. Pour la durée du projet (6 ans), l'inflation en monnaie locale de 1,2% a été retenue.

13. Les prévisions retenues dans le Costab sont résumées dans le tableau 1:

Tableau n°1: Inflation et taux de change

Année/projet	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Inflation en devise	1	1	1	1	1	1
Inflation en FCFA	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Taux de change	500	500	500	500	500	500

Taux de change

14. Le Cameroun faisant partie de la zone franc, la parité du FCFA est fixe avec l'euro (1 Euro = 655,957 FCFA). Ainsi, l'évolution du taux de change FCFA/$EU reflète-t-elle exactement celle entre l'Euro et le dollar EU. Il est très difficile de faire des prévisions sur l'évolution du taux de change $EU/Euro comme c'est le cas pour la plupart des taux de change. Il y a de grandes différences d'opinion sur l'évolution à court et long terme du taux Euro/$EU, dépendant des jugements des analystes sur la politique monétaire dans les deux zones monétaires et l'évolution des économies américaines et européennes. Depuis le lancement de l'Euro en janvier 1999, on a observé de grandes variations du taux de change: introduit à une valeur forte de 1,18 $EU/Euro, l'Euro s'est déprécié fortement en 2001/2002, jusqu'à 0,82 $EU en fin 2002, et remonte régulièrement depuis lors. Depuis 2003, il est très instable, sa valeur oscillant entre 1,08 et 1,4 $EU. Au moment de la rédaction du document (octobre 2013), le taux de change est de 495 FCFA pour 1 $EU (correspondant à un taux de 1,30 $EU/Euro). La difficulté de faire les prévisions fiables sur l'évolution du taux de change et l'absence de signe notoire d'un découplage du FCFA par rapport à l'euro ou d'une dévaluation du FCFA conduit à émettre l'hypothèse du maintien d'un taux de change constant, soit 500 FCFA/$EU; constituant le taux moyen observé entre 2003 et 2013.

Coûts unitaires

15. Les estimations de coûts sont basées sur les investigations de terrain de la mission de formulation. Les coûts ont été imputés dans le COSTAB en FCFA. Concernant les coûts unitaires, le détail des coûts d'investissement et récurrents (fonctionnement et salaires) est présenté dans les différents documents de travail ainsi que dans les tableaux détaillés. Seuls les coûts unitaires les plus importants, non expliqués par ailleurs, sont précisés ci-après.

16. **Frais de personnel**. Les salaires du personnel contractuel recruté pour la Cellule nationale de coordination et de gestion (CNCG) et les Unités Régionales d'appui-conseil (URAC) sont alignés sur les salaires pratiqués dans le PDMIR, opération en cours financée par le FIDA au Cameroun. Les cadres et techniciens de la CNCG et des URAC seront sélectionnés sur appel à candidatures conformément aux termes de références préétablis. Les frais de personnel comprennent le salaire de base, les charges sociales (part employeur) et également le coût annuel d'une assurance pour frais médicaux. Certains autres intervenants, notamment les prestataires et les consultants en charge des appuis et accompagnement de l'exécution des activités du Programme, pourront être contractés par le projet au titre de prestataires de service.

17. **Matériel, équipements et véhicules**. Leurs coûts ont été estimés à partir de ceux du PADMIR, auxquels un coefficient de 2% a été appliqué de façon à prendre en compte l'inflation. Le détail de ces coûts est repris dans les tableaux détaillés.

18. **Assistance technique locale**. Le coût des experts et consultants nationaux (diplôme universitaire de niveau licence) est estimé à environ 3,5 millions de FCFA par mois tout compris. L'assistance technique assurera essentiellement l'appui conseil des MPEA dans l'amélioration de leurs performances techniques, organisationnelles, commerciales, etc. et le développement des services financiers adaptés aux besoins des entrepreneurs concernés. Des appuis de proximité et rapprochés seront assurés par les centres de formation partenaires et les incubateurs. Certaines activités nécessiteront l'intervention de consultants pour des périodes courtes, principalement en vue d'assurer des formations et ateliers pour les formateurs ou des actions d'assistance technique très spécifiques. Afin de limiter les coûts et d'éviter une rémunération onéreuse calculée en personnes-mois, il importe de recruter ces personnes comme prestataires externes par contrat-cadre pour une durée ou quantité globale de prestations.

19. **Assistance technique internationale**. Le coût de l'assistance technique internationale (appuis de consultants) est estimé à environ 25 000 $EU par mois tout compris (honoraires, acquisition et fonctionnement équipements, assurance et per diem). Les missions d'appui internationales sont limitées. Elles portent essentiellement sur l'accompagnement du personnel des centres de formation partenaire et les incubateurs en vue d'améliorer / renforcer leurs capacités d'intervention.

20. **Formation et information**. Ces activités sont nécessaires pour permettre: (i) l'adhésion des promoteurs à l'approche du programme, (ii) une meilleure maîtrise de nouvelles techniques et technologies ainsi qu'un meilleur apprentissage de bonnes pratiques de gestion et de conduite des entreprises créées/consolidées dans le cadre du programme, (iii) une meilleure compréhension des

SFD des caractéristiques de la demande des MPEA en matière de produits financiers adaptés à leurs besoins ; (iv) une participation active des institutions de financement et des MPEA au développement des services financiers adaptés; (v) une éducation financière des MPEA; (vi) une participation active des MPEA à la négociation de crédit avec les institutions de financement et les acheteurs de leurs produits. Le détail de ces coûts est repris dans les autres annexes et dans les tableaux de coûts détaillés.

Pourcentages de taxes et de devise

21. Le FIDA ne finance pas les droits et taxes: ceux-ci doivent être pris en charge par le gouvernement. Le niveau de taxes dans les coûts unitaires a donc été évalué afin d'estimer la contrepartie financière du gouvernement correspondant aux droits et taxes appliqués sur les biens et services qui seront acquis dans le cadre du Programme.

22. La part en devises est estimée afin de calculer les imprévus/provisions pour hausse des prix qui, en raison de taux d'inflation différents, ont un impact variable selon qu'ils s'appliquent à la partie du coût en devises et à celle en monnaie locale.

23. L'estimation du niveau de devises et de taxes dans les coûts unitaires a été effectuée à travers des calculs. Les chiffres moyens utilisés sont présentés dans les tableaux détaillés.

24. La taxation prise en considération (droits et taxes de douanes, taxe sur la valeur ajoutée et autres taxes) se fonde sur les informations fournies par le Ministère de l'économie et des finances (et notamment la Direction générale des douanes) et aussi par différents fournisseurs de biens et services. La TVA, au taux de 18%, s'applique à la plupart des catégories de dépenses définies par le Projet.

25. La mission de formulation a défini des catégories de dépenses pour lesquelles les pourcentages de taxes et de devises dans les coûts unitaires sont uniformes. Ces catégories avec les taux y afférents sont indiquées dans le tableau ci-après:

Tableau 2: Pourcentages de taxes et de devises -

Catégories de dépenses/décaissement	% de taxes sur la valeur TTC	% de devises sur la valeur TTC
Investissement		
Génie civil et rural	19,25	25
Support aux MPER	0	0
Matériel et équipement	19,25	30
Formations, information, voyages d'études	0	20
Études et enquêtes	19,25	20
Contrat de prestation	19,25	20
Coût récurrent		
Salaires, indemnités et missions	0	0
Fonctionnement	19,25	25

26. La CNCG devra obtenir l'accord avec le Ministère des Finances en vue de mettre en place un système d'exonération au stade de pré-acquisition ou de récupération de la TVA sur base des factures d'achat.

Financiers et catégories de décaissement

27. Les différentes sources de financement identifiées sont les suivantes:

- le FIDA par un prêt;
- les micros et petites entreprises agropastorales (PEA)
- les institutions de financement rurales ;
- le gouvernement

28. Les modalités de financement ont été définies par catégorie de dépenses et par activité, en précisant les pourcentages de financement des coûts par source de financement. Le détail de répartition de ces coûts par financier est indiqué dans les tableaux 4 et 5.

Coûts totaux

29. **Coûts totaux.** Le PEA-Jeunes sera exécuté en six (06) ans, 2015 à 2020.
Le coût total du programme (taxes et imprévus compris), s'établit à environ 67,0 millions US$ (33,5 milliards FCFA) sur une période de six (6) ans. Le coût de base s'élève à 63,4 millions US$ (31,7 milliards FCFA). Les taxes correspondent à 7,9% du coût total, soit un montant total de 5,3 millions US$ (2,7 milliards de FCFA). Le montant des imprévus est de 3,7 millions US$ (1,8 milliard de FCFA), soit 6% du coût total. Le coût d'investissement s'établit à 56,3 millions US$ (28,2 milliards de FCFA), soit 89% du coût de base. Le coût récurrent représente 11% du coût de base, pour un montant de 7,0 millions US$ (3,5 milliards de FCFA). Ces coûts sont détaillés dans les tableaux 3 et 4.

Coûts par composante

30. **Coûts par composante** (voir tableau n° 3)**.** Le PEA-Jeunes se structure en quatre composantes : (i) Développement des entreprises agropastorales, (ii) Accès aux services financiers, (iii) Amélioration du cadre organisationnel, politique, institutionnel et législatif, et (iv) Coordination et gestion du programme. En termes de coûts, la composante A « Développement des entreprises agropastorales » est la plus importante avec une allocation de 29,5 millions US$ (14,7 milliards de FCFA), correspondant à 47% de coût de base. Ce montant couvre essentiellement la sous composante 2 « Appui à la création et au développement d'entreprises » et la sous-composante 3 « appui à l'émergence d'incubateur de référence » dont les coûts représentent respectivement 64,8% et 26,5% du coût de la composante. La composantes B « Accès aux services financiers » vient en deuxième position. Son coût est estimé à 23,2 millions US$ (11,6 milliards de FCFA), soit 37% du coût de base. 70,4% de ce montant est affecté à la sous composante 2.1 « financement des entreprises » et le reste à la sous composante 2.2 « amélioration de la qualité des services financiers. La composante D « Coordination et gestion du programme» vient en troisième position avec un coût estimé à 8,4 millions US$ (4,2 milliards de F CFA) représentant 13% des coûts de base. La composante C « Amélioration du cadre organisationnel, politique, institutionnel et législatif » représente 4% du coût de base (2,3 million US$, soit 1,2 milliard de F CFA).

Coûts par catégorie de décaissement

31. **Coûts par catégorie de décaissement** (voir tableau n°4). Sept (07) catégories de décaissement ont été définies. Il s'agit de: (i) Génie Civil/rural, (ii) Crédit et fonds de garantie, (iii) Equipement et matériel, (iv) Formation, (v) Services de consultant, (vi) coût de Fonctionnement, (vii) Salaires et indemnités. La catégorie de décaissement « Crédit et fonds de garantie » est la plus importante en termes du montant de ressources financières affectées 28,2 millions US$ (14,1 milliards de F CFA) soit 44% du coût de base. La catégorie de décaissement « Services de consultant» vient en deuxième position avec une enveloppe estimée à 17,8 millions de US$ (8,9 milliards de FCFA) soit 28% du coût de base. La catégorie « formation », « équipement et matériel » et « salaires et indemnités » suivent avec respectivement 8%, 7% e 6% du coût de base. Les catégories « frais de fonctionnement » et « génie civil et rural » sont les moins importants en termes du volume de leurs coûts. Elles représentent respectivement 5% et 2% du coût de base du programme. Le détail de ces coûts figure dans le tableau n° 4.

Tableau 3: Résumé des coûts des composantes du projet

	(F CFA Million)			(US$ '000)			% Foreign	% Total Base
	Local	Foreign	Total	Local	Foreign	Total	Exchange	Costs
A. DEVELOPPEMENT DES ENTRERISES AGROPASTORALES								
Appui à l'émergence des idées de projet d'entreprise	1 071,0	270,2	1 341,2	2 141,9	540,5	2 682,4	20	4
Appui à la création et au développement d'entreprises	8 794,4	727,5	9 521,9	17 588,8	1 455,1	19 043,8	8	30
Soutien à l'émergence des structures d'incubation	2 928,4	940,6	3 869,0	5 856,8	1 881,2	7 738,0	24	12
Subtotal	12 793,8	1 938,4	14 732,1	25 587,5	3 876,7	29 464,3	13	47
B. ACCES AUX SERVICES FINANCIERS								
Financement des entreprises	8 202,1	-	8 202,1	16 404,2	-	16 404,2	-	26
Amélioration de la qualité des services financiers	2 630,1	744,4	3 374,5	5 260,2	1 488,8	6 749,0	22	11
Subtotal	10 832,2	744,4	11 576,6	21 664,4	1 488,8	23 153,2	6	37
C. AMELIORATION DU CADRE ORGANISATIONNEL, POLITIQUE, INSTITUTIONNEL ET LEGISLATIF								
Mise en place d'un cadre organisationnel propice	399,1	99,8	498,9	798,2	199,6	997,8	20	2
Amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral	523,1	130,8	653,8	1 046,1	261,5	1 307,7	20	2
Subtotal	922,2	230,5	1 152,7	1 844,4	461,1	2 305,5	20	4
D. COORDINATION ET GESTION DU PROGRAMME								
Cellule Nationale de coordiantion du programme	2 099,0	341,8	2 440,8	4 198,0	683,6	4 881,6	14	8
Unités régionales d'appui-conseils	1 607,1	169,7	1 776,8	3 214,1	339,5	3 553,6	10	6
Subtotal	3 706,1	511,5	4 217,6	7 412,2	1 023,1	8 435,2	12	13
Total BASELINE COSTS	28 254,2	3 424,8	31 679,0	56 508,4	6 849,7	63 358,1	11	100
Physical Contingencies	201,8	50,4	252,2	403,6	100,9	504,4	20	1
Price Contingencies	1 463,2	116,8	1 579,9	2 926,3	233,6	3 159,9	7	5
Total PROJECT COSTS	29 919,1	3 592,1	33 511,2	59 838,3	7 184,1	67 022,4	11	106

Tableau n° 4 Résumé des coûts des catégories de décaissement du projet

	(F CFA Million)			(US$ '000)			% Foreign	% Total Base
	Local	Foreign	Total	Local	Foreign	Total	Exchange	Costs
I. Investment Costs								
A. Génie Civil/rural	414,0	138,0	552,0	828,0	276,0	1 104,0	25	2
B. Crédit et fonds de garantie /a	14 086,3	-	14 086,3	28 172,6	-	28 172,6	-	44
C. Equipement et matériel	1 514,9	649,3	2 164,2	3 029,9	1 298,5	4 328,4	30	7
D. Formation	1 985,1	496,3	2 481,4	3 970,3	992,6	4 962,8	20	8
E. Services de consultants	7 111,3	1 777,8	8 889,1	14 222,5	3 555,6	17 778,2	20	28
Total Investment Costs	25 111,6	3 061,4	28 173,0	50 223,2	6 122,7	56 346,0	11	89
II. Recurrent Costs								
A. Coût de fonctionnement	1 090,4	363,5	1 453,9	2 180,9	727,0	2 907,8	25	5
B. Salaires et indemnités	2 052,2	-	2 052,2	4 104,3	-	4 104,3	-	6
Total Recurrent Costs	3 142,6	363,5	3 506,1	6 285,2	727,0	7 012,1	10	11
Total BASELINE COSTS	28 254,2	3 424,8	31 679,0	56 508,4	6 849,7	63 358,1	11	100
Physical Contingencies	201,8	50,4	252,2	403,6	100,9	504,4	20	1
Price Contingencies	1 463,2	116,8	1 579,9	2 926,3	233,6	3 159,9	7	5
Total PROJECT COSTS	29 919,1	3 592,1	33 511,2	59 838,3	7 184,1	67 022,4	11	106

a Fonds de garantie, subvention, ...

Financement du programme

32. La ventilation des coûts par composante et par source de financement est présentée dans le tableau n° 5 et celle par catégorie de décaissement et par source de financement est reprise dans le tableau n° 6.

33. Le financement du Programme sera assuré par les bailleurs suivants:

a) Le Fonds international de développement agricole (FIDA) contribuerait au financement du Programme par un prêt de 22,5 millions USD (11,3 milliards de FCFA) soit 33,6% du coût total du Programme

b) Les promoteurs d'entreprises apporteraient au financement du projet, environ 2,1 millions US$ (1,1 milliards de FCFA) soit 3,2% du coût total. Ces ressources constituent leur participation au coût d'investissement et aux charges d'exploitation de leurs entreprises.

c) Les Institutions de financement contribueraient à hauteur de 9,4 millions US$ (4,7 milliards de FCFA) soit 14,0% du coût total. Cette contribution se fera sous forme de prêt qu'elles accorderaient aux promoteurs d'entreprises promues dans le cadre du PEA-Jeunes.

d) La contribution du Gouvernement au financement du Programme est estimée 9,9 millions de US$ (5,0 milliards de FCFA) soit 14,7% du coût total. 50,9% (soit 5,1 millions US$, soit environ 2,5 milliards de FCFA) correspondent au montant de taxes et impôts applicables aux biens et services que le programme acquerrait. Le reste (4,8 millions US$ soit 2,4 milliards de F CFA) financerait l'assistance technique à l'amélioration de la qualité des services financiers, la mise en place d'un incubateur de référence ainsi que les indemnités que le gouvernement accorderait aux membres du comité de pilotage du programme.

Le gap financier de 23,0 millions de $US (11,5 milliards de F CFA, 34,3% du coût total) pourra être couvert par un second financement du FIDA dans le cadre du prochain cycle SAFP 2016-2018 et/ou un autre cofinancement éventuel

Annexe 10. Analyse économique et financière

Introduction

34. Le programme PEA-Jeunes appuiera la création / le développement des micros et petites entreprises agropastorales qui génèrent ou vont générer les biens et les services de qualité bénéficiant d'un avantage concurrentiel sur les marchés nationaux, sous régionaux, voire internationaux. Les activités du programme contribueront également, à la diversification de l'offre de ces biens et services et à l'accroissement de leur volume. Ces avantages seront obtenus à travers deux composantes techniques et une composante gestion suivantes : (i) appui à l'amélioration et à la fourniture des services de développement des entreprises viables, (ii) amélioration du cadre politique, institutionnel et législatif et (iii) coordination, gestion des savoirs et suivi – évaluation. A travers la première composante, la programme assurera (i) la facilitation à l'émergence d'idées de projets d'entreprises à travers l'information et la sensibilisation des porteurs d'idées de projet ainsi que l'animation des bassins, (ii) la création et le développement d'entreprises agro-pastorales des jeunes via les incubateurs), (iii) l'émergence d'une structure d'incubation de référence. Dans la composante 2, le PEA-Jeunes contribuera au (i) financement des entreprises promues et (ii) à l'amélioration de la qualité de l'offre des services financiers.

35. Le PEA-Jeunes répondra à la demande et la gamme d'activités pouvant être couvertes par ces entreprises à promouvoir est assez large. De ce fait, le type et la taille des investissements susceptibles d'être demandés par des PEA et les candidats à la création des PEA ne sont pas connus avec précision à l'avance. Dans ce cadre, l'analyse financière repose sur des hypothèses de budgets ou comptes d'exploitation concernant les catégories et les types de PEA déjà établies fréquemment rencontrées au Cameroun. Elle reste donc indicative. Les budgets d'entreprises élaborés serviront à illustrer les résultats financiers des PEA appuyées dans le cadre du programme. Ils devront donc être actualisés au fur et à mesure de l'exécution du programme.

36. Bien qu'illustrative, l'analyse financière se conforme aussi étroitement que possible à de vraies conditions prenant en compte les modèles d'entreprise basés sur des situations réelles, les coûts du crédit, etc. En effet, elle s'appuie sur les informations techniques et économiques contenues dans les recueils de fiches technico-économiques des productions végétales et des productions animales des ministères concernés ainsi que celles recueillies par la mission de conception auprès des PEA, des projets en cours, des services centraux et déconcentrés des Ministères parties prenantes de la préparation et de la mise en œuvre du programme, des ONG et des autres projets intervenants dans le pays. Ces budgets d'entreprises couvrent une large gamme d'activités pouvant être ciblées pour le soutien à la création ou au développement des PEA dans le cadre du PEA-Jeunes. Cette rigueur permet de s'assurer que les PEA retenues et financées sont financièrement et économiquement viables.

Bénéficiaires et bénéfices

Bénéficiaires directs et indirects.

1. Le PEA-Jeunes couvrira l'ensemble du territoire national camerounais. Son action se concentrera dans quatre bassins identifiés et caractérisés. Il touchera environ 300 000 personnes dont environ 50400 sont des bénéficiaires directs et environ 240 000 bénéficiaires indirects. Les premiers comprennent : (i) 5040 promoteurs de PEA, (ii) 25200 jeunes (soit 5 jeunes pour 1 jeune promoteur d'entreprise) sensibilisés et informés par le programme mais qui ne créent pas d'entreprises. Ils peuvent devenir employés, (iii) 20160 employés autres que ceux du point (ii), soit 4 personnes par entreprises. Les seconds ont été estimés sur la base de 5 membres de ménages de promoteurs, de jeunes formés et suivis et des employés. A ce nombre s'ajoutera le personnel des prestataires de services qui participera à la mise en œuvre du programme.

Bénéfices directs et indirects

37. Les principaux résultats attendus sont:

- Au moins 5040 PEA agropastorales créées et/ou consolidées dont environ 40% promues par des jeunes filles ;
- Environ (5040 Auto-emplois créés/consolidés, (promoteurs des PEA) ;
- 20160 emplois créés/consolidés (estimé sur la base de 4 emplois par entreprises)
- Environ 25200 jeunes informés et sensibilisés par le programme n'ayant pas créé d'entreprises (estimé sur la base de 5 jeunes pour 1 jeune ayant créé ou consolidé une entreprise) ;
- Au moins 10 structures d'incubation (centres ou écoles de formation, pépinières d'entreprises) soutenus;
- 4793 kits d'installation fournis aux promoteurs de PEA, comprenant selon la nature de projets, intrants agricoles ou vétérinaires, matériels et équipements agricoles ou zootechniques.

38. **Bénéfices indirect**. Les principaux bénéfices indirects sont les suivants: (i) le renforcement des capacités des prestataires de services publics et privés, parties prenantes de la mise en œuvre du programme, (ii) l'amélioration de l'environnement réglementaire pour le développement des MPEA, grâce à la promotion du dialogue au niveau nation et local entre les entrepreneurs et le service public, l'appui au gouvernement pour l'élaboration et mise en œuvre d'une politique nationale de développement de micros, petites et moyennes entreprises agropastorales (PEA) et l'amélioration du système d'informations sur les marchés (y compris un dispositif national de normalisation, d'attestation et d'agrément) ; (iii) le renforcement de la liaison entre la production et le marché à travers la promotion des alliances productives de type (agriculture contractuelle, pôle d'entreprises (PE), entreprises de services et organisations des producteurs (ESOP), etc. ; (iv) le renforcement de relations d'affaires entre les PEA et les SFD.

Analyse financière

Méthodologie et hypothèses

39. Le PEA-Jeunes interviendra sur l'ensemble du territoire national camerounais et plus spécifiquement dans quatre (04) bassins de production ciblés qui se caractérisent par une grande diversité de situations agro-écologiques et de systèmes de production et d'activités économiques susceptibles d'accueillir des PEA ciblées par le programme. De plus, comme le programme s'inscrit dans l'approche de réponse à la demande, le type et le volume de projets d'entreprises qui seront soumis ne sont pas connus à l'avance. Dans ce contexte, il est difficile d'élaborer des modèles représentatifs d'activités ou de PEA. La mission de conception a toutefois élaboré des modèles de PEA – types en s'appuyant sur les données des entreprises partenaires du PADMIR et celles collectées par la mission de conception lors de sa visite de terrain et dans les recueils des fiches des références technico-économiques du MINEPIA et ceux du MINADER. Ces informations ont été complétées par celles recueillies au niveau des ONG, des incubateurs et centres de formation, etc. Elles ont permis d'effectuer l'analyse financière des entreprises évoluant dans les filières ciblées par le programme. Cette analyse financière a été conduite en FCFA constants sur seize (16) activités appartenant à sept (07) filières et n'a pas intégré les coûts du crédit. Les seize (16) activités qui ont servi à confectionner les modèles de PEA type sont présentées dans le tableau n° 1 en appendice.

40. Le régime des prix est libre au Cameroun. Les prix sur les marchés sont déterminés par la loi de l'offre et de la demande. Ceux utilisés dans les modèles de PEA sont les prix moyens observés dans la zone d'intervention du programme au niveau des petits marchés villageois ou auprès des PEA établies et des prestataires de services susceptibles de participer à la mise en œuvre du programme. Dans les modèles, le salaire du micro petit entrepreneur n'a pas été comptabilisé. Sa rémunération sera assurée par la marge nette dégagée par l'entreprise.

41. Les hypothèses formulées sont les suivantes : en situation sans projet, les PEA recourront au matériel biologiques et intrants peu performants ; elles ne bénéficient pas d'un accompagnement de qualité ; elles enregistreront des rendements faibles et des pertes supérieures à 15%. En situation avec projet, les PEA recevront des kits d'installation pouvant comprendre selon les cas, des

équipements et matériels agricoles ou d'élevage, d'intrants agricoles, zootechnique ou vétérinaires, etc. ; elles auront l'accès au financement dont la subvention, le crédit et l'apport personnel couvriraient respectivement 30%, 55% et 15% du coût total du projet d'entreprises et au matériel biologiques et intrants de qualités ainsi que d'un accompagnement de qualité. La durée du crédit varierait entre deux et trois ans selon les activités et la destination du crédit demandé. Le taux d'intérêt annuel pour ces crédits à moyen terme est de 1,5% par mois soit environ 18% par an ; (iii) les PEA réaliseraient vers la quatrième année, le volume de production période de croisière. Les premières années de l'activité étant consacrées à la maitrise technique en gestion de l'activité et des marchés pour l'approvisionnement en intrants et pour la vente des produits, la production de croisière comme repris dans le tableau ci-dessous.

Tableau n0 2: Rythme de couverture des objectifs en termes de surface et de production de PEA

	AN1	AN2	AN3	AN4	AN5	AN6	AN7
Evolution de la production banane	0,2	0,4	0,8	1,0	1,0	1,0	1,0
Evolution de la production ananas	0,25	0,5	0,75	1,0	1,0	1,0	1,0

Résultats financiers

42. Les revenus générés par les PEA représentent, en règle générale une part du revenu des ménages (les PEA apportant un revenu complémentaire aux revenus agricoles et/ou d'élevage). Cette part varie d'une PEA à une autre. il est donc difficile de généraliser les conclusions d'une analyse financière basée sur un nombre limité de type de PEA et conduite dans des conditions bien particulières.

43. Les indicateurs retenus pour analyser les résultats financiers (voir tableau ci-dessous) sont: (i) la marge brute ou résultat d'exploitation ; (ii) la valeur actuelle nette (VAN) ; (iii) le taux de rentabilité interne (TRI).

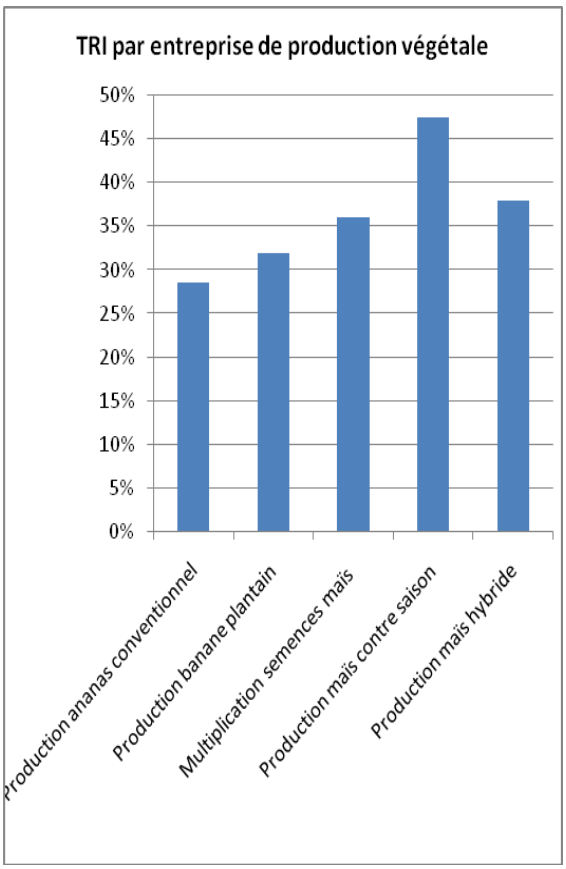
Tableau n0 3 : Principaux résultats financiers

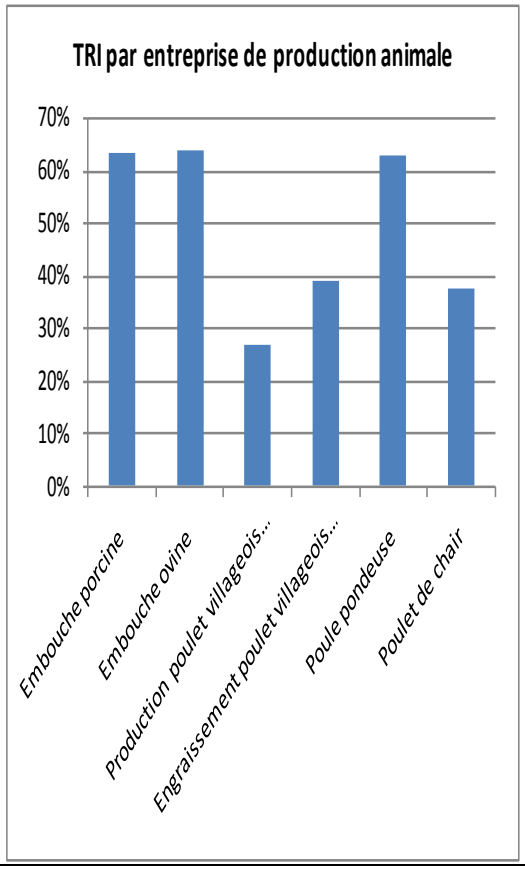
Activités	Objectif du projet en période de croisière	Taille de démarrage de l'activité (unité de (référence pour estimation appui financier)	Investissement FCFA	Charges d'exploitation annelles F CFA	Total F CFA	Marge brute annuelle en croisière FCFA	Taux de Rentabilité Interne (TRI)	Valeur Actuelle Nette (VAN) F CFA	Subvention F CFA	Apport promoteur Crédit F CFA	Apport promoteur lui-même F CFA
Production ananas conventionnel	récolte sur 3 ha / an	**1 ha**	852 738	4 838 700	5 691 438	9 220 200	28%	0,0	2 845 719	2 276 575	569 144
Production banane plantain	récolte sur 8 ha / an	**2 ha**	792 125	4 625 100	5 417 225	10 331 600	32%	14 403 730,8	2 708 613	2 166 890	541 723
Multiplication semences maïs	Récolte sur 10 ha / an	**2 ha**	1 301 200	3 797 720	5 098 920	1 751 400	33%	4 712 135,0	2 549 460	2 039 568	509 892
Production maïs contre saison	Récolte sur 10 ha / an	**2 ha**	1 590 200	2 605 600	4 195 800	2 572 000	79%	9 794 982,0	2 097 900	1 678 320	419 580
Production maïs hybride	Récolte sur 10 ha / an	**2 ha**	1 149 100	3 928 100	5 077 200	1 599 500	39%	5 463 337,1	2 538 600	2 030 880	507 720
Mouture Maïs (céréales)	300 t de farine/an	**100 tonnes**	1 050 000	941 667	1 991 667	3 600 000	32%	2 551 372,1	995 833	796 667	199 167
Provende animale	600 t aliments/an	**100 tonnes**	7 525 000	25 748 750	33 273 750	5 051 250	63%	26 106 572,7	16 636 875	13 309 500	3 327 375
Embouche porcine (2 cycles par an)	400 têtes /an	**100 têtes**	2 497 500	4 467 500	6 965 000	1 430 000	47%	5 467 176,1	3 482 500	2 786 000	696 500
Embouche ovine (2 cycles par an)	1000 têtes/an	**200 têtes**	937 500	1 140 255	2 077 755	1 219 770	70%	4 753 370,3	1 038 878	831 102	207 776
Production poulet villageois amélioré	224 têtes/an	**180 têtes**	1 016 196	142 149	1 158 345	426 710	34%	1 359 656,6	579 173	463 338	115 835
Engraissement poulet villageois amélioré	750 têtes/an	**500 têtes**	3 319 500	640 350	3 959 850	872 250	41%	3 836 549,5	1 979 925	1 583 940	395 985
Poule pondeuse	5000 têtes	**500 têtes**	3 869 500	7 723 182	11 592 682	4 555 819	67%	18 728 254,5	5 796 341	4 637 073	1 159 268
Poulet de chair	10000 têtes	**1000 têtes**	3 084 500	2 007 500	5 092 000	957 500	61%	4 086 664,1	2 546 000	2 036 800	509 200
Labour au tracteur	360 ha	**240 ha**	13 416 667	9 894 000	23 310 667	5 959 000	43%	25 776 024,1	11 655 333	9 324 267	2 331 067
Transport de proximité par Tri cycle	1500 voyages	**1200 voyages**	920 000	1 776 000	2 696 000	380 000	50%	1 794 773,0	1 348 000	1 078 400	269 600
Commerce intrants production végétale	500 000 sachets de 50g	**100000 sachets**	2 720 000	16 268 200	18 988 200	3 659 000	92%	18 721 009,5	9 494 100	7 595 280	1 898 820
Moyenne					**8 536 656**	**3 349 125**	**51%**	**5 108 353,7**	4 268 328	3 414 662	853 666
Moyenne sans provenderie, poulet pondeuse et labour					**5 262 261**				2 631 131	2 104 905	526 226
Médiane			1 445 700	3 862 910	5 095 460				2 547 730	2 038 184	509 546

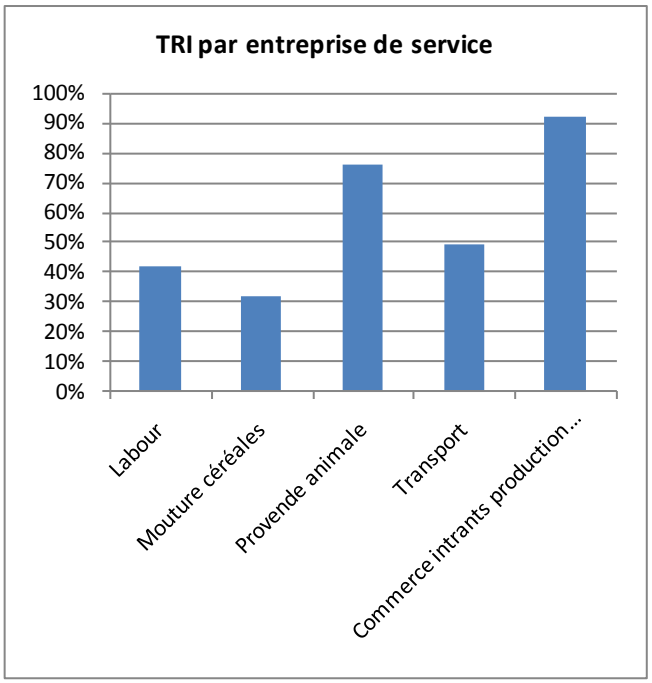
44. L'analyse des budgets ou comptes d'exploitation montre que les PEA déjà établies ou susceptibles de l'être sont rentables financièrement (voir graphique ci-dessous). Le Taux de rentabilité financière (TRI) moyen des modèles d'entreprises ciblées s'établit à 51%. Tous secteurs d'activités confondus, le commerce d'intrants constitue le modèle le plus rentable avec un TRI de 92%. Le poulailler villageois amélioré orienté à la vente de poulettes est le modèle le moins rentable avec 27% de TRI. Dans la moyenne haute se situent la provenderie (TRI = 76%), l'embouche ovine (TRI=64%),

poule pondeuses et embouche porcine avec chacun 63% de TRI. Ce niveau de TRI paraît confirmer l'attractivité éventuelle des candidats à la création d'entreprises dans ces activités et expliquer l'installation de certains entrepreneurs sur ces activités avec leurs fonds propres.

45. Ces activités nécessitent toutefois un investissement (acquisition des équipements et/ou préparation de terrain) et un fonds de roulement importants pour leur réalisation. Ce qui constitue des barrières significatives à l'entrée pour les groupes cible du programme et conduisent à justifier la mise en place de kits de démarrage et/ou de subvention. Les activités susceptibles d'être retenues permettent également d'accroître la valeur ajoutée des produits agricoles pour l'agriculteur, ou l'éleveur et de valoriser les potentialités des bassins ciblés et au-delà du pays tout entier. De plus la rentabilité des activités et leur capacité de générer des emplois en font des activités très intéressantes pouvant attirer les jeunes en milieu rural et dans plus particulièrement le secteur agropastoral.







–
–

2. L'analyse des mages brutes par nature d'entreprises montre que celles générées par les entreprises de services sont relativement plus élevées que celles des entreprises de production animale qui, à leur tour sont plus importantes que celles des entreprises de production végétale. Les appuis du PEAJ permettent de générer des marges brutes additionnelles d'au moins 50% plus supérieures à la situation sans projet.

–

3. Les PEA recourront au crédit pour financer l'investissement et le fonds de roulement dont le coût moyen a été estimé à environ 2,6 million de FCFA. Le taux d'intérêt actuellement en vigueur dans le pays serait de 18% l'an, soit environ 0,5 million de FCFA de charges financières sur 2 ans. Le niveau élevé de la marge brute de la PEA-type (4,3 million par an en année de croisière) permet de couvrir sans grande difficulté les frais financiers.

4. L'analyse des données du tableau ci-dessous montre que la marge brute et la production sont plus élevées en situation avec projet qu'en celle sans projet. En effet, la marge et la production ont cru en moyenne de 483% et 126% par rapport à la situation sans projet.

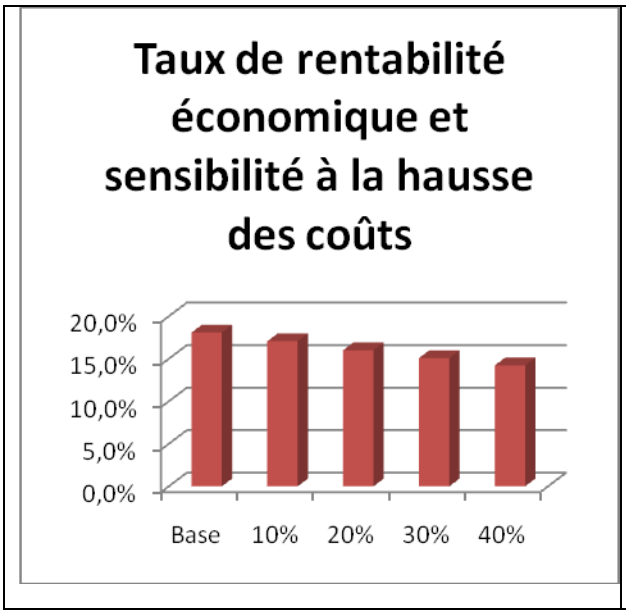
Modèles d'entreprises ou de fermes	Production annuelle en année de croisière			Accroissement (%)	Revenu				Accroissement de revenu	Accroissement VAN	Accroissement TRI
					Situation sans projet (SSP)		Situation avec projet				
	Unité	SSP	SAP		FCFA	US$	FCFA	US$	(%)	(FCFA)	(%)
Production ananas conventionnel	tonne	60	120	100	2975600	5951,2	9220200	18440	210	33101985	21%
Production banane plantain	tonne	57,6	120	108	7707600	15415,2	19659600	39319	155	42352010,2	8%
Multiplication semences maïs	tonne	0	24	100		0	1751400	3503	100	4712135,04	36%
Production maïs contre saison	tonne	441	975	121	516 400	1032,8	2572000	5144	398	9151859,25	32%
Production maïs hybride	tonne	19,08	118	518	77 160	154,32	1599500	3199	1973	5 463 337	15%
Mouture céréales (maïs)	tonne		300			0	775000	1550		2551372,14	32%
Provende animale	tonne	384	672	75	3607500	7215	5610690	11221	56	18285220,3	46%
Embouche porcine	tête	280	760	171	115180	230,36	1430000	2860	1142	5740924,1	38%
Embouche ovine	tête	1600	1960	23	150000	300	1219770	2440	713	4213688,64	30%
Production poulet villageois amélioré	tête	560	800	43	66460	132,92	426710	853	542	1332792,95	15%
Engraissement poulet villageois amélioré	tête	255	720	182	205800	411,6	872250	1745	324	3012127,47	6%
Poule pondeuse	œufs	999600	1428000	43	7 122 800	14245,6	12279000	24558	72	9529565,94	27%
Poulet de chair	tête	8000	10000	25	447200	894,4	957500	1915	114	3102760,88	18%
Labour	ha		360			0	20800000	41600		25776024,1	42%
Transport	tonne		1300			0	2600000	5200		1794773,02	49%
Commerce intrants production végétale	tonne		500000			0	85000000	170000		18721009,5	92%

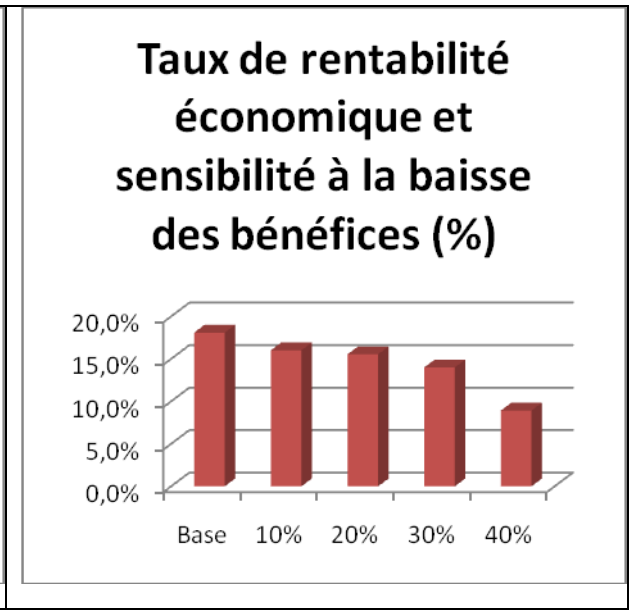
Analyse économique

5. Une analyse économique a été effectuée sur la base de : (i) une durée de 15 ans, représentant la durée la plus longue du cycle de vie d'investissement soutenu (détails en annexe 10) ; (ii) un taux de survie[57] de PEA estimé à 65% à trois (03) ans de leur création/développement ; (iii) un facteur de conversion des avantages financiers en avantages économiques de 0.85 ; (iv) 100% des bénéfices quantifiables dus au programme générés par les 65% des PEA fonctionnelles ; et (v) 100% du coût du programme hors les subventions à l'installation. Les avantages dus au programme correspondent à la différence des avantages en situation avec projet par ceux de la situation sans projet.

6. Sur la base de ces hypothèses, le taux de rentabilité interne économique (TRIE) de base du Programme s'établit à 18,1%. La valeur actuelle nette (VAN) est estimée à 17,0 millions US$. Elle est basée sur un taux d'actualisation de 10 pour cent, considéré comme le coût d'opportunité à long terme du capital dans le pays.

7. L'analyse de sensibilité basée sur les augmentations des coûts et la baisse des bénéfices est résumé dans les graphiques ci-dessous.

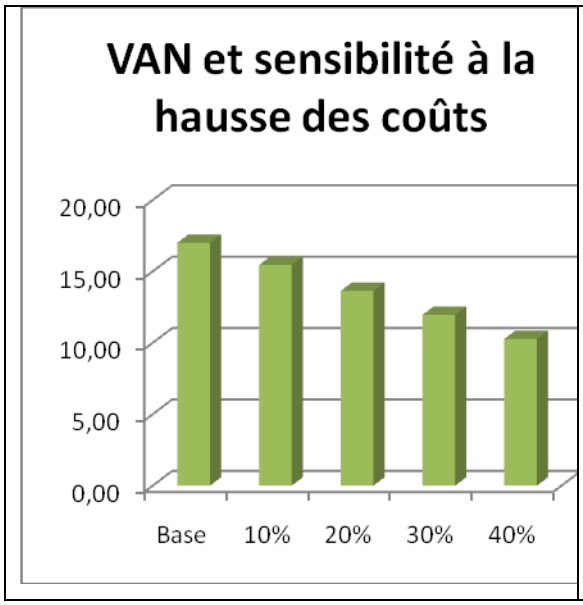


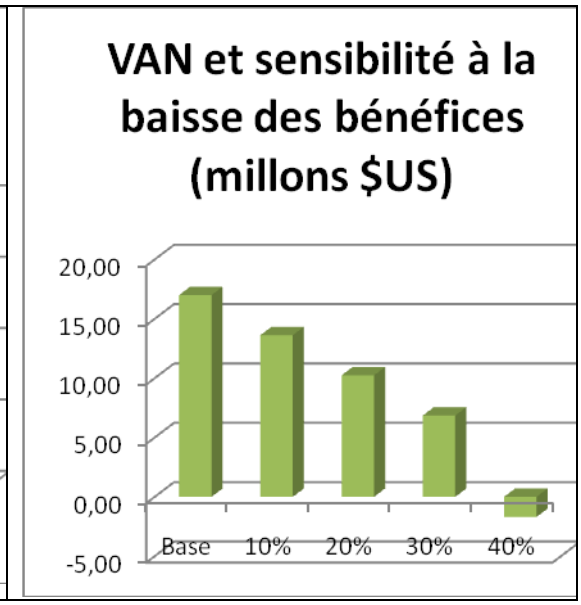


8. Ils montrent que lorsque s'il y a hausse des coûts de 10%, 20%, 30% et 40% des coûts du programme, les taux de rentabilité s'établissent à 17,1%, 16,0%, 15,1% et 14,2% respectivement. Ces taux dénotent de la solidité des résultats face au risque d'augmentation des coûts des entreprises. L'analyse de sensibilité fondée sur des diminutions de 10%, 20%, 30% et 40% des bénéfices additionnels indique des taux de rentabilité économique respectivement de 16,0%, 15,5%, 14,0% et 8,9%. Si les avantages économiques étaient retardés d'un an et de deux ans, le TRIE se situerait à 14,7% et 12,0%. Pour les modèles ciblés, les avantages économiques sont moins sensibles à une augmentation des dépenses dont celles liées à l'investissement ne se produisent qu'au début d'un cycle dont la durée a été estimée à 15 ans.

9. Les résultats de l'analyse de la valeur actuelle nette (VAN) et de la sensibilité à la hausse des coûts et celle à la baisse des bénéfices sont présentés dans le graphique et le tableau ci-dessous.

[57] Le taux de survie des entreprises à « n » années est le pourcentage d'entreprises créées/consolidées une année donnée qui, à leur nième anniversaire, sont encore fonctionnelles dans l'activité pour laquelle le projet les a promues. Toute entreprise ayant abandonné ladite activité pour investir dans une autre est considérée « morte », quels que soient l'importance et l'intérêt de cette nouvelle activité pour l'entrepreneur, la filière, le secteur ou le pays. Cette autre activité dans laquelle l'entrepreneur investit constitue une nouvelle entreprise et devra être enregistrée telle quelle dans le portefeuille du projet.





10. Ils montrent que le programme est plus sensible à la baisse des bénéfices qu'à la hausse des coûts. A 40% de baisse des bénéfices, le TRIE devient inférieur à 10% de taux d'intérêt correspondant au coût d'opportunité à long terme du capital dans le pays. Ceci suggère que le programme devra mettre tout en œuvre afin que les bénéfices ne baissent pas au-delà de 30%. Même si le TRIE tombe en deçà de 10% lorsque les avantages baissent de 40%, il reste globalement satisfaisant. Ces taux et cette stabilité s'expliqueraient par une productivité accrue des activités ciblées, grâce à l'amélioration des techniques et des technologies, résultant de l'accès facilité aux services non financiers, aux kits d'installation et au crédit.

Tableau 3 : Résumé de l'analyse de sensibilité

Hypothèses	Analyse économique		
	65% de MPER vivant à 3 ans de lur création/consolidation		
	100% coût du projet hors subvention d'installation pour analyse économique		
	100% marge brute des MPER vivantes due au projet		
	Durée : 15 ans		
	Facteur de conversion Marge brute financière à celle économique : 85%		
Résultats		**TRE**	**VAN**
	Base (VAN = 0)	18,1%	
	VAN à 10%		
	Million de FCFA		8 500,36
	Million de USD		17,00
	Si baisse de la Marge brute de 10%	16,9%	13,62
	Si Baisse de la marge brute de 20%	15,5%	10,24
	Si Baisse de la marge brute de 30%	14,0%	6,86
	Si baisse de la marge brute de 40%	**8,9%**	**-1,7**
	Si hausse des coûts de 10%	17,1%	15,45
	Si hausse des coûts de 20%	16,0%	13,64
	Si hausse des coûts de 30%	15,1%	11,96
	Si hausse des coûts de 40%	14,2%	10,27
	Si bénéfices retardés de 1 an	14,7%	9,43
	Si bénéfices retardés de 2 ans	12,0%	3,69

Tableau n 4 : autres résultats économiques et financiers (F CFA)

	Production											
		volume	Volume							TRI	VAN	
		SSP	SAP									
	Unité	AN0	AN1	AN2	AN3	AN4	AN5	AN6	AN7-20		FCFA	USD
Production ananas conventionnel	tonne	60	40	80	120	120	120	120	120	59%	45 706 978	91 414
Production banane plantain	tonne	57,6	40	80	120	160	120	120	120	58%	66 829 028	133 658
Multiplication semences maïs	tonne	0	4,8	9,6	19,2	24	24	24	24	36%	4 712 135	9 424
Production maïs contre saison	tonne	441	195	390	780	975	975	975	975	47%	9 794 982	19 590
Production maïs hybride	tonne	19,08	23,6	47,2	94,4	118	118	118	118	38%	5 463 337	10 927
Mouture céréales (maïs)	tonne	0	100	200	260	300	300	300	300	32%	2 551 372	5 103
Provende animale	tonne	384	112	224	448	672	672	672	672	76%	30 361 718	60 723
Embouche porcine	tête	280	190	570	760	760	760	760	760	63%	6 105 629	12 211
Embouche ovine	tête	1600	294	588	1176	1764	1960	1960	1960	64%	4 827 328	9 655
Production poulet villageois amélioré	tête	560	144	224	448	576	800	800	800	27%	1 359 657	2 719
Engraissement poulet villageois amélioré	tête	680	720	960	1200	1440	1920	1920	1920	39%	3 836 550	7 673
Poule pondeuse	œufs	999600	142800	285600	714000	1428000	1428000	1428000	1428000	63%	18 728 254	37 457
Poulet de chair	tête	8000	1000	2000	5000	10000	10000	10000	10000	37%	4 086 664	8 173
Labour	ha	0	240	360	360	360	360	360	360	42%	25 776 024	51 552
Transport	tonne	0	1200	1500	1500	1500	1500	1500	1500	49%	1 794 773	3 590
Commerce intrants production végétale	tonne	0	100000	200000	300000	400000	500000	500000	500000	92%	18 721 010	37 442

Ce tableau montre que le programme générera une production additionnelle substantielle comme y détaillé.

Appendice 1. Tableau 6: Activités d'intervention des MPER

Filières	Activités
Ananas	Production ananas conventionnel
Banane	Production banane plantain
Maïs	Multiplication semences maïs
	Production maïs contre saison
	Production maïs hybride
Porc	Embouche porcine
Petit ruminant	Embouche ovine
Poule	Production poulet villageois amélioré
	Engraissement poulet villageois amélioré
	Poule pondeuse
	Poulet de chair
Services	Labour
	Mouture céréales
	Provende animale
	Transport
	Commerce intrants production végétale

Annexe 11. Squelette du Manuel de mise en œuvre

A. APPROCHE ET PRINCIPES GÉNÉRAUX DE MISE EN ŒUVRE

Le programme sera mis en œuvre pendant six (06) ans, dans les régions du Centre, Sud, Littoral, et Nord-ouest. La mise en œuvre du programme est fondée sur un certain nombre de principes généraux, s'appliquant à l'ensemble des composantes et activités, qui sont exposés ci-après.

Phasage. Tel que présenté ci-dessus, les leçons apprises de la mise en œuvre des interventions passées recommandent de ne pas éclater la couverture géographique des projets, afin de maximiser l'impact. La dispersion des 5 régions d'intervention et la multiplicité des filières retenues constituent à ce titre un risque qui sera atténué par d'une part la concentration sur des bassins, et d'autre part l'adoption d'un phasage opérationnel. Ce phasage consistera à commencer la mise en œuvre dans un nombre restreint de régions, notamment celles du Centre, du Sud et du Littoral, et à évoluer géographiquement vers les 2 autres régions (Nord-ouest, Extrême Nord) seulement à partir du 24ème mois. Dans chaque région, les interventions se feront dans un nombre limité de bassins groupés, de sorte à créer une masse critique d'activités et des pôles de développement économique.

Flexibilité dans l'exécution. Cette flexibilité devra permettre des révisions régulières des plans de travail et budget annuels en fonction des réalités locales, du contexte spécifique du projet et de l'évolution des besoins.

Externalisation des activités.

Le projet n'exécutera pas directement les activités mais s'appuiera fortement sur des prestataires de services dont il renforcera les capacités, et notamment les centres de formation, les ONG, les entreprises privées, les services publics, les organisations fédératives de producteurs, les consultants. Les services déconcentrés de l'Etat auront une fonction de concertation et de supervision au niveau régional et départemental, exercée au travers des espaces de concertations et de mission de suivi de conformité avec les politiques nationales. Ils participeront à l'exécution de certaines activités, notamment le conseil technique aux jeunes promoteurs aux côtés des incubateurs.

Partenariat local. Le partenariat avec les institutions locales (services déconcentrés, collectivités locales, prestataires) sera privilégié au niveau des bassins de production et des régions. La synergie et la complémentarité d'une part avec les interventions du FIDA en cours, et d'autre part avec les autres partenaires techniques et financiers (Banque Mondiale, AFD, BIT, PNUD et ONUDI) seront recherchées.

Prise en compte de la dimension genre. La définition et l'orientation des appuis veilleront à l'autonomisation de la jeune femme. Le programme mettra en place des critères précis d'éligibilité des bénéficiaires et veillera à la prise en compte plus spécifique des jeunes femmes, et des catégories des jeunes plus vulnérables (jeunes non scolarisés, minorités).

Approche par incubation. Une fois sélectionné, le jeune porteur d'initiative économique sera engagé dans un processus d'incubation qui consistera à lui fournir sur un parcours personnalisé de 1 à 6 mois selon les types de projet, un accompagnement technique, financier, social et commercial, pour la maturation de son idée, la création et / ou le développement de son entreprise.

L'accompagnement se fera au sein d'un incubateur, et tiendra compte du *couple "jeune/projet"* dans son contexte en considérant comme un ensemble : les atouts/contraintes du milieu (bassin, économique, social) dans lequel sera créée l'entreprise, les compétences professionnelles du jeune, les moyens financiers disponibles, les atouts et contraintes de la filière et du marché, le contexte socio- économique.

L'incubateur est un centre ou école de formation ayant une expérience dans l'insertion des jeunes, ou un organisme de type pépinière d'entreprise répondant aux besoins du marché.

Cette approche observera les principes spécifiques suivants:

articulation de l'ensemble des appuis, techniques, organisationnels, financiers et non financiers ;

le dispositif a un *fort ancrage territorial local*, gage de la durabilité des installations des jeunes et de la durabilité du dispositif lui-même. Ainsi, l'échelle de base est le bassin au sein duquel l'incubateur regroupe l'ensemble des prestataires de services les plus adaptés à l'accompagnement du jeune. Les expertises et compétences locales seront valorisées et la mise en œuvre sera sous-traitée prioritairement à des prestataires de services spécialisés de la place. Chaque activité se fera le plus proche possible du lieu d'activité du jeune entrepreneur. Au cas où le service ne peut pas être rendu de manière satisfaisante à un niveau (par exemple le bassin), il sera rendu au niveau supérieur le plus proche, c'est-à-dire la région ;

Le *jeune entrepreneur est porteur et maître de son projet*, il en assume la responsabilité ; le dispositif assure une fonction « d'accompagnement » du projet du jeune, avec flexibilité ;

Individualisation : chaque jeune et chaque projet étant unique, le dispositif propose d'offrir des services les plus personnalisés possibles.

Le processus d'incubation suivra cinq phases à savoir: l'éligibilité, l'orientation, la maturation de l'idée de projet, la création de l'entreprise, et la consolidation de l'entreprise. Ces phases donnent respectivement lieu à 5 produits, à savoir, l'idée de projet, le pré projet, le projet et son business plan, l'entreprise crée et l'entreprise autonome.

B. Esquisse du manuel d'opérations

Pour chaque opération, le manuel s'attachera à donner une description détaillée de l'opération, une description des activités, une description claire du processus de sélection des bénéficiaires et des prestataires, et enfin une définition des modalités de mise en œuvre y compris les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes. Le squelette du manuel se présentera globalement comme suit.

Contexte du programme

Description du programme

Développement d'entreprises agropastorales viables

Information et sensibilisation des parties prenantes

Renforcement des capacités des incubateurs

Formation professionnelle et création de l'entreprise

Appui conseil et consolidation des entreprises

Accès aux services financiers

Amélioration de l'offre de services

Renforcement du fonds de facilitation de l'offre de crédit moyen du PADMIR

Amélioration du cadre organisationnel, politique, institutionnel et législatif

Mise en place d'un cadre organisationnel propice

Amélioration de l'environnement des affaires dans le secteur agropastoral

ORGANISATION DU PROGRAMME

Maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre

Structure organisationnelle

Organes de concertation et de pilotage du projet

Organes de coordination et de gestion

PROCÉDURES DE GESTION DU PROGRAMME

Programme de travail et budget annuel (PTBA)

Revues à mi-parcours

Activités de démarrage

Décaissements

Passation des marchés

SUIVI ET ÉVALUATION DU PROJET

Suivi interne conjoint

Évaluation interne et externe

Supervision et suivi de conformité avec les politiques nationales

C. Esquisse du Manuel des procédures administratives et financières

Le manuel décrit en détail les procédures, les personnes responsables pour chaque action, les délais de traitement, le processus de contrôle et d'approbation ainsi que les documents ou process informatisés. Les annexes au manuel contiennent des fiches et formulaires-type, des modèles de documents et d'autres informations utiles.

1. Introduction

1.1. Présentation du programme (brève description, financement, structure organisationnelle, modalités d'exécution, supervision et reporting)

1.2. Présentation du manuel (objectif du manuel, révision périodique, cadre juridique, règles et procédures applicables)

1.3. Système de contrôle interne

- Principes généraux
- Niveau central (UGP
- Niveau régional (URAC)
- Vérifications et contrôles extérieurs (audit interne, supervisions, audit externe)

2. Gestion administrative

2.1. CNCG et URAC (rôle, structure, organisation, règles et fonctionnement des bureaux)

2.2. Correspondance et communication interne (gestion du courrier, systèmes d'information et de communication, archivage des documents)

2.3. Déplacements officiels

2.4. Ateliers et réunions

3. Gestion du personnel

3.1. Types de contrats

3.2. Recrutement (sélection, rémunération, contrats)

3.3. Administration du personnel (prise de fonction/formalités, dossiers du personnel, paie et déclarations fiscales/sociales, congés, évaluation de performances, renouvellement de contrat)

3.4. Obligations et mesures disciplinaires

3.5. Rupture de contrat

3.6. Personnel temporaire et consultants individuels

4. Gestion des biens et équipements

4.1. Définition et suivi des immobilisations (système de suivi, étiquetage, inventaire physique)

4.2. Maintenance et sécurité

4.3. Véhicules de projet (principes et règles de gestion du parc, entretien et réparations, gestion du carburant)

4.4. Cessions d'immobilisations

4.5. Gestion des stocks (fournitures de bureau et informatiques)

5. Passation des marchés

5.1. Généralités (cadre règlementaire et procédures applicables, système de PM, méthodes de passation, organes de passation et de contrôle)

5.2. Programmation des marchés (format du plan de passation des marchés, contenu, lien avec PTBA, calendrier, approbation, suivi de l'exécution et mise à jour du PPM)

5.3. Processus de passation des marchés (demande d'achat, spécifications techniques/TDR, modalités de passation, processus de consultation, différentes commissions, processus de sélection des fournisseurs, attribution des marchés et élaboration des contrats, suivi des contrats et reporting, registre des contrats, fiches de suivi des contrats, livraison des biens, travaux et services)

5.4. Passation des marchés de biens, travaux et services non intellectuels

- Marchés compris entre USD XXXX et USD XXXX
- Marchés compris entre USD XXXX et USD XXXX (biens et services non intellectuels)
- Marchés compris entre USD XXXX et USD XXXX (travaux)
- Marchés de gré à gré
- Marchés passés auprès d'institutions des Nations-Unies
- Réception des marchés de biens et de travaux

5.5. Passation des marchés de services de consultants

- Généralités
- Sélection fondée sur la qualité et le coût
- Sélection fondée sur la qualification des consultants
- Sélection du moins-disant
- Sélection avec enveloppe budgétaire
- Sélection de consultants individuels
- Marchés de gré à gré
- Suivi de l'exécution des marchés

5.6. Passation de marchés d'achats courants

- Biens et services de fonctionnement courant
- Bons de commande et suivi des commandes
- Réception des livraisons

6. Gestion financière

6.1. Généralités (principes généraux, organisation du service, système de gestion financière)

6.2. Mobilisation des ressources

- Fonds FIDA (avance initiale, DRF: approvisionnement du compte désigné, paiement direct, remboursement au Gouvernement)
- Fonds de contrepartie (processus de demande et d'approbation, contributions en nature, approvisionnement du compte de contrepartie)
- Contributions des bénéficiaires
- Contributions des EMF

6.3. Gestion de trésorerie

- Prévisions de trésorerie
- Flux de fonds
- Gestion des comptes bancaires (ouverture des comptes, utilisation et fonctionnement, signataires, rapprochements bancaires)
- Gestion des caisses (plafonds, alimentation, utilisation, contrôles)

6.4. Processus budgétaire (préparation du budget, suivi budgétaire)

6.5. Engagement de dépenses

6.6. Décaissements (procédures de paiement par chèque ou virement, par caisse, versement des subventions)

6.7. Rapports financiers (rapport financier mensuel, états financiers intérimaires – contenu, délais, destinataires)

7. Gestion comptable et procédures

7.1. Méthodes et principes comptables utilisés

7.2. Description des écritures comptables relatives à chaque opération de gestion - Rôles et responsabilités des personnes involucrées dans le processus (saisie, validation approbation)

7.3. Description des écritures comptables relatives à chaque opération relative au financement du fonds de facilitation - Rôles et responsabilités des personnes involucrées dans le processus (saisie, validation approbation)

7.4. Description des fonctionnalités du logiciel comptable et des contrôles automatisés y présent

8. Procédures comptables et audit

8.1. Généralités (principes comptables, système de comptabilité, logiciel de gestion comptable, codification analytique)

8.2. Imputation comptable (principes, procédures, fiches d'imputation, journaux et autres éditions comptables, schémas d'écritures comptables)

8.3. Contrôle et clôture mensuelle des comptes

8.4. États financiers

8.5. Audit externe (sélection de l'auditeur, TDR, préparation et déroulement de l'audit, calendrier, rapport d'audit)

Annexe 12. Adhésion aux politiques du FIDA

1. Harmonisation avec les politiques du FIDA

Le double objectif de promouvoir des entreprises et de développer les filières agro pastorales va améliorer l'accès des jeunes entrepreneurs à des technologies agropastorales appropriées de production, de transformation, de stockage et de conservation, et aussi leur accès à des marchés transparents d'intrants et de produits agricoles, ce qui est en conformité avec l'ensemble des objectifs du Cadre stratégique 2011 – 2015 du FIDA ci-dessous :

Objectif 1: Une base de ressources naturelles et d'actifs économiques à l'intention des populations rurales pauvres, femmes et hommes, plus résistante au changement climatique, à la dégradation de l''environnement et à la transformation des marchés.

Objectif 2: Un accès de ces populations à des services susceptibles de réduire la pauvreté et d'améliorer la nutrition, d'augmenter leurs revenus et de renforcer leur capacité de résistance dans un environnement évolutif.

Objectif 3: Des populations rurales pauvres, femmes et hommes, et leurs organisations mieux à même de gérer des entreprises agricoles ou non rentables, durables et résistantes ou de tirer parti de possibilités de travail satisfaisantes.

Objectif 4: Des populations rurales pauvres, femmes et hommes, et leurs organisations en mesure d'influer sur les politiques et sur les institutions qui ont une incidence sur leurs moyens de subsistance.

Objectif 5: Un contexte institutionnel et politique susceptible de favoriser la production agricole et toute la gamme d'activités non agricoles.

2. Adhésion à la politique de ciblage et genre du FIDA

Conformément à la politique de ciblage du FIDA et au Cadre stratégique, l'approche de ciblage du Programme est fondée sur le besoin de mieux comprendre les contraintes des jeunes repartis dans différentes catégories selon leur niveau d'éducation et de compétence. Qui sont-ils et quels sont leurs moyens d'existence ? Quelles sont leurs contraintes ? Ont-ils accès aux ressources et aux relations susceptibles de leur permettre de créer et gérer des entreprises viables ? Quels sont les processus à l'origine de leur pauvreté. La situation est-elle perpétuée ou contrastée par l'environnement politique ?

L'importance fondamentale du renforcement des capacités et de l'autonomisation est reconnue par les mesures du Programme qui visent à promouvoir la participation active de toutes les parties prenantes, y compris de ceux qui sont le plus souvent exclus des prises de décision, ou qui s'en excluent eux-mêmes. Le Programme travaillera avec tous les PTF dans un cadre de partenariat dont le but sera de créer les conditions permettant aux ruraux pauvres (jeunes femmes et jeunes hommes, en toute équité) de faire valoir leurs droits, d'accéder aux ressources, à la technologie et aux services dont ils ont besoin, et d'augmenter leur poids sur les politiques et institutions publiques et influencer les "règles du jeu" en leur faveur.

En matière de genre, la définition et l'orientation des appuis veilleront à l'autonomisation de la jeune femme. Le programme mettra en place des critères précis d'éligibilité des bénéficiaires et veillera à la prise en compte plus spécifique des jeunes femmes, et des catégories des jeunes plus vulnérables (jeunes non scolarisés, minorités). D'office, il a été retenu qu'au moins 30% des entreprises à promouvoir devront être gérées par de jeunes femmes.

3. Adhésion à la politique d'entreprises rurales et à la stratégie de développement du secteur privé

Le Programme considère que les entrepreneurs ruraux en particulier, et le secteur privé en général, sont les principaux éléments moteurs du développement rural durable. Il contribuera à cet effet, à la création des conditions favorables au développement du secteur privé avec le renforcement de l'offre de services financier et non financier, l'organisation des jeunes promoteurs en réseau fournissant des services à ses membres et participant au dialogue national sur les politiques. Il aura un impact dans

plusieurs segments du secteur privé, en particulier dans les services, dans l'industrie de transformation de petite à moyenne échelle, dans les importations et exportations de produits agropastoraux, et aussi dans le transport.

4. Adhésion à la politique de finance rurale du FIDA

Le Programme accorde une place de choix au financement des microprojets individuels ou collectifs, portés par les jeunes, pour créer des emplois, contribuer à l'amélioration de la sécurité alimentaire et à l'augmentation des revenus. L'offre de produits financiers adaptés aux besoins des jeunes investis dans les segments en amont et aval de la production, est à cet effet une préoccupation. Il s'agira d'établir un partenariat durable avec les établissements de micro finance à travers le projet microfinance du FIDA en cours, pour favoriser l'accès des jeunes promoteurs aux services financiers durables, suivant un mécanisme de partage de coûts. Cette démarche repose sur les principes de la stratégie du FIDA en matière de finance rurale : i) promotion d'une gamme assez variée de services financiers, d'institutions financières, de modèles et de vecteurs, ii) adoption d'approches novatrices induites par la demande et fondées sur le marché, iii) adoption de stratégies à long terme axées sur la durabilité, et iv) coordination des actions et de la concertation entre acteurs en faveur de la finance rurale.

5. Adhésion à la stratégie de changement climatique du FIDA

Le changement climatique (CC) affecte les cycles saisonniers et constitue une menace par rapport à la production végétale et animale de base. Il a des impacts potentiels sur la sécurité alimentaire du pays et particulièrement sur les populations rurales dont la production agricole dépend essentiellement de la pluviométrie. Les populations rurales ont une faible connaissance des changements climatiques et des options d'adaptation possibles. L'une de leurs principales préoccupations est de comprendre comment les CC peuvent affecter leurs conditions de vie dans le long terme et comment adapter leurs pratiques pour prendre avantage des opportunités nouvelles et réduire leur vulnérabilité.

Tout comme pour les questions environnementales, la question de l'adaptation aux changements climatiques sera prise en compte pendant la maturation des projets des jeunes au niveau des incubateurs. Pour les microprojets de production, il s'agira de : i) savoir à quelle période planter eu égard aux fluctuations que connaît le début de la saison pluvieuse et les conséquences que cela entraine sur la quantité et la qualité des produits agricoles, ii) de savoir comment et où trouver des variétés adaptées aux périodes sèches devenues plus longues ou à la mauvaise répartition de la pluviométrie.

La prise en compte de l'adaptation pendant tout le processus d'appui conseil extra muros permettra par ailleurs d'accroître la capacité de résistance des jeunes promoteurs aux aléas climatiques. Pour ce faire, il sera nécessaire de reconnaître la pertinence des savoirs traditionnels et autochtones et tenir compte des connaissances et des rôles différents des hommes et des femmes. L'impact du Programme sur la pauvreté rurale s'en trouvera ainsi optimalisé dans un contexte de changement climatique.

6. Impacts environnementaux

Construction d'infrastructures collectives de commercialisation (collecte, groupage, conservation etc…)

Effets directs. Les travaux de génie rurale pour des microprojets de ce type, pourraient avoir des effets directs néfastes sur l'environnement, notamment l'ouverture des carrières d'emprunt de matériaux de construction (sable, gravier, latérite, etc.), la perturbation du drainage. Les entreprises choisiront les sites de prélèvement sur recommandation des services de l'environnement compétent, et veilleront à ce que les pentes soient assez douces pour réduire les risques d'érosion, et traiteront les carrières d'emprunt des matériaux de sorte à favoriser leur végétalisation naturelle rapide.

Effets indirects. La meilleure conservation des produits va promouvoir et assurer un véritable marché qui va à son tour créer un engouement général au niveau des producteurs et tirer la production vers le haut. Cette situation pourrait induire une extension des superficies cultivées, qui nécessitera d'exiger des pratiques respectueuses de l'environnement et de la reproductibilité de la fertilité des sols.

D'autre part, une meilleure commercialisation des produits agro pastoraux devrait augmenter les revenus tirés de ces activités et ainsi diminuer le besoin de recourir à la chasse pour des motifs commerciaux.

Production végétale

Effets directs. En matière de développement agricole, le programme veillera à ce que les microprojets de jeunes n'introduisent pas de nouvelles techniques de travail du sol. Les méthodes culturales traditionnelles qui permettent d'éviter les phénomènes de battance et d'érosion hydrique seront privilégiées, ainsi que, les associations et rotations de cultures qui favorisent la biodiversité et le maintien de barrières naturelles contre les attaques de ravageurs des cultures.

L'intensification des systèmes de culture ne sera pas basée sur l'utilisation d'intrants externes mais essentiellement sur l'utilisation de compost, de semences améliorées et de boutures saines (pour le manioc en particulier), et sur l'introduction de plantes améliorantes qui augmentent le couvert végétal du sol et contribuent à la régénération de la fertilité. En dehors de l'effet améliorant sur la fertilité des sols, ces espèces améliorantes ligneuses auront d'autres effets, tels que: i) maintenir un micro-climat favorable aux cultures au niveau des parcelles, ii) de fournir du bois de chauffe, et iii) éventuellement du fourrage pour les animaux. En outre, les exportations d'éléments nutritifs occasionnées par les cultures (surtout le manioc qui est très consommateur des éléments nutritifs du sol) seront compensées par les apports des plantes améliorantes introduites dont on devra veiller à l'adoption par les producteurs.

Le non recours aux pesticides et engrais chimiques et la restauration des exportations d'éléments nutritifs du sol auront un impact très positif: (i) sur l'environnement en préservant la microfaune utile et le sol de la dégradation rapide, (ii) sur la qualité des produits agricoles qui ne risquent pas d'être contaminés et (iii) sur la protection des travailleurs qui ne manipuleront pas de produits nocifs à leur santé.

Transformation des produits. La transformation des produits aussi agricole que d'élevage pourrait donner lieu à des eaux usées qui sont des sources de pollution. Les microprojets concernés devront prendre en compte la gestion (traitement et évacuation) de ces eaux de manière à éviter qu'elles soient des sources de pollution. Les déchets solides qui découleront de la transformation des produits agricoles seront revalorisés dans la préparation des aliments de production animale. Les déchets issus de l'aviculture ou l'élevage seront utilisés dans la préparation du compost.

Effets indirects. L'augmentation des revenus tirés de l'agriculture, devrait diminuer les activités de cueillette et de chasse, et partant la pression qui est exercée sur ces ressources. De même l'accroissement de la transformation améliorera les revenus des producteurs et réduira la pression sur les ressources naturelles.

Globalement les effets des activités du programme menées dans le domaine de l'agriculture et de l'élevage sur l'environnement et la préservation des ressources naturelles peuvent être considérés comme positifs.

Production animale

Il est estimé que l'élevage est l'une des causes principales des problèmes d'environnement les plus pressants, à savoir le réchauffement de la planète, la dégradation des terres, la pollution de l'atmosphère et des eaux et la perte de biodiversité. A l'aide d'une méthodologie appliquée à l'ensemble de la filière, la FAO a estimé que l'élevage est responsable de 18% des émissions des gaz à effet de serre, soit plus que les transports.

Les grands ruminants dont les bouses sont source d'émission de gaz à effet de serre ne sont pas ciblés par le programme. Les microprojets d'aviculture traditionnelle améliorée, d'aviculture moderne et le petit élevage intègreront dans leur plan d'affaire des dispositions de préservation de l'environnement. Ces dispositions privilégieront l'élevage intensif en stabulation ou à défaut, des mesures spécifiques de gestion des aires de pâturages pour limiter la déforestation.

Classification du Programme

Au regard de cette analyse ci-dessus, le programme peut être classifié en catégorie B en ce qui concerne son impact sur l'environnement. Les impacts directs seront négligeables, ne sont pas considérés comme irréversibles et peuvent être atténués sans grands efforts, tandis que les impacts indirects peuvent être considérés comme positifs.

Annexe 13. Contenu du Fichier du Programme

Name	Title	Document Type	PLF	PLF Status	Date	Year	Modified	Document ID
OSC issue paper concept note	Issue paper 12 June 2013	Concept Note	Yes	Final	12/06/2013	2013	20/02/2014 11:29	0006-50-1414
FIDA Concept paper Cameroon_OSC ENGLISH	Concept note French	Concept Note	Yes	Final	12/06/2013	2013	20/02/2014 11:29	0006-50-1415
COSOP CMR	COSOP 2007-2011	Working Papers/Annexes	Yes		20/09/2013	2013	20/02/2014 11:31	0006-50-1426
Réponse FIDA à requête MINADER jeunes 20 juillet 2011	Lettre FIDA	Correspondence	No	Final	24/07/2011	2011	20/02/2014 11:35	0006-50-1251
Requête financement étude diagnostic emploi jeunes	Requête MINADER	Correspondence	No	Final	12/07/2011	2011	20/02/2014 11:37	0006-50-1252
TDR formulation prog jeunes final	TDR mission formulation	TORs	No	Final	23/09/2013	2013	20/02/2014 11:46	0006-50-1442
DT_Filières_AN_V1	Etude filiere	Working Papers/Annexes	Yes	Draft	20/02/2014	2014	20/02/2014 12:39	0006-50-1443
PEAJ document de conception QE pdf	PDR PEAJ last version	Detailed Design Report	Yes	Draft	03/03/2014	2014	03/03/2014 15:38	0006-50-1447
PEA-Jeunes - DT 4 Demarche Incubation PEA-Jeunes VF	(PEA-Jeunes)	Working Papers/Annexes	Yes	Draft	12/06/2014	2014	12/06/2014 14:34	0006-50-1470
PEA-Jeunes - DT 3 Entrepenariat rural VF	(PEA-Jeunes)	Working Papers/Annexes	Yes	Draft	12/06/2014	2014	12/06/2014 14:37	0006-50-1469
AM première mission PEAJ_final janvier 2014	Aide Mémoire first design mission	Aide Memoire	Yes	Final	15/01/2014	2013	12/06/2014 14:42	0006-50-1432