



Investir dans les populations rurales

République du Cameroun

Programme de Promotion de l'Entreprenariat Agropastoral des Jeunes

Rapport de Supervision

05 au 19 avril 2016

Rapport principal et appendices

Dates de la mission: 05 au 19 avril 2016

Date du document: 29/04/2016

No. du Projet: 1100001694

No. du rapport: 4095-CM

Langue : Français

Division Afrique de l'Ouest et du Centre
Département de Gestion des Programmes

Table des matières

Sigles et acronymes	iii
A. Introduction	1
B. Évaluation d'ensemble de l'exécution du PEA-Jeunes	2
C. Revue de l'exécution du PEA-Jeunes : produits et réalisations	3
D. Performance de la mise en œuvre du projet	14
E. Gestion fiduciaire	17
F. Durabilité	23
G. Conclusion	23

Appendices

Appendice 1:	Résumé de l'état d'avancement du PEA-Jeunes et notes attribuées	25
Appendice 2:	Cadre logique actualisé: état d'avancement par rapport aux objectifs, effets et produits	29
Appendice 3:	Récapitulatif des principales mesures à prendre dans les délais convenus	33
Appendice 4:	État d'avancement matériel par rapport au PTBA 2015 (y compris indicateurs SYGRI)	37
Appendice 5:	Aspects financiers: performance financière effective par source de financement et par composante, et décaissements par catégorie	41
Appendice 6:	Application des dispositions de l'accord de financement: état d'avancement	43
Appendice 7:	Gestion des savoirs: apprentissage et innovation	47

Sigles et acronymes

AF	Accord de Financement
ANEMCAM	Association Nationale des Etablissements de Microfinance du Cameroun
BIT	Bureau International du Travail
CAA	Caisse Autonome d'Amortissement
CE	Conseiller d'Entreprise
CNCG	Cellule Nationale de Coordination et de Gestion du Programme
CRA	Collège Régional d'Agriculture
CRV	Comité Régional de Validation
CSPM	Commission Spéciale de Passation des Marchés
DID	Développement International Desjardins
DRF	Demande de Remboursement de Fonds
DTS	Droits de Tirage Spéciaux
ECD	Etat Certifié de Dépenses
EMF	Etablissement de Microfinance
EPAB	Ecole Pratique d'Agriculture de Binguela
ETA	Ecole Technique Agricole
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FF	Fonds de Facilitation des Crédits à Moyen Terme
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
IAO	Institut Agricole d'Obala
IFR	Institution de Financement Rural
MINADER	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural
MINDCAF	Ministères des Domaines, du Cadastre et des Affaires Foncières
MINEPAT	Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MINEPIA	Ministère de l'Elevage, des Pêches et des Industries Animales
OIT	Organisation Internationale du Travail
PADFA	Programme d'Appui au Développement des filières Agricoles
PADMIR	Projet d'Appui au Développement de la Microfinance Rurale
PE	Petite Entreprise
PEA-Jeunes	Programme de Promotion de l'Entreprenariat Agropastoral des Jeunes
PIE	Porteur d'Initiative Economique
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PTBA	Programme de Travail et Budget Annuel
RAF	Responsable Administratif et financier
RSE	Responsable de Suivi-Evaluation
SAF	Service Administratif et financier
SDE	Spécialiste en Développement des Entreprises
SIR	Structure d'Incubation de Référence
SPIF	Spécialiste en Pédagogie et Ingénierie de Formation
SPM	Spécialiste en Passation des Marchés
SYGRI/RIMS	Système de Gestion des Résultats et de l'Impact
TPE	Très Petite Entreprise
UNAC	Unité Nationale d'Appui Conseil
URAC	Unité Régionale d'Appui Conseil
USD	Dollar Etats-Unis

A. Introduction¹

1. Le présent rapport fait suite à la mission conjointe de supervision du Programme de Promotion de l'Entreprenariat Agropastoral des Jeunes (PEA-Jeunes) effectuée du 05 au 19 avril 2016. Pour rappel, le Fonds International de Développement Agricole (FIDA) et la République du Cameroun ont signé le 12 février 2015 l'Accord de Financement n°2000000758 dans le cadre du PEA-Jeunes. Le coût total du PEA-Jeunes est estimé à 67 millions USD soit environ 33,5 milliards FCFA comprenant 22,08 milliards (68,08%) du FIDA, 5 milliards (14,92%) du Gouvernement du Cameroun ; 4,6 milliards FCFA (13,73%) des Institutions de Financement Rural (IFR) ; 1,1 milliard (3,28%) des bénéficiaires. Le financement du FIDA est prévu en deux tranches dont la première sur le cycle d'allocation 2013-2015 a fait l'objet de l'Accord de Financement susmentionné pour un montant de 14 800 000 DTS soit environ 22,5 millions USD (11,2 milliards FCFA). Entré en vigueur le 12 février 2015, l'achèvement du programme est prévu le 31 mars 2021 et la clôture le 30 septembre 2021.

2. Le PEA-Jeunes a pour objectif de soutenir le développement d'entreprises rentables, gérées par de jeunes hommes et femmes, intégrées dans les chaînes de valeurs des filières agropastorales porteuses et offrant des opportunités d'emplois viables en milieu rural. Il s'agit spécifiquement de: (i) fournir des appuis financiers et non-financiers adéquats pour la création et la gestion d'entreprises agropastorales performantes par les jeunes ; (ii) promouvoir le développement d'un cadre politique, organisationnel et institutionnel favorable à la création et au développement des entreprises agropastorales de jeunes. La zone d'intervention du programme couvre des bassins de production des régions du Centre, du Littoral, du Nord-Ouest et du Sud.

3. A la fin du programme, il est attendu que : i) 5040 entreprises agropastorales créant des emplois directs et indirects soient établies (4687 créées et 353 développées) ; 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 agropastorale ; iv) l'accroissement de l'offre de services 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 aux besoins de ses membres. Sur le plan opérationnel, le PEA-Jeunes s'articule autour de trois composantes techniques: (A) développement d'entreprises agropastorales viables ; (B) accès aux services financiers et (C) amélioration du cadre organisationnel, politique institutionnel et législatif.

4. Cette mission de supervision a porté sur i) l'état d'avancement des activités par composante; ii) l'évaluation de la qualité de la gestion administrative, financière et comptable du programme et de la passation des marchés, iii) l'examen de l'opérationnalité du système de suivi et évaluation du programme et son efficacité en liaison avec le système en ligne du FIDA (RIMS).

5. La mission a travaillé avec l'équipe du PEA-Jeunes, consulté des documents liés à l'exécution du programme depuis la phase de pré-démarrage et tenu des séances de travail avec des partenaires du programme. Les visites sur le terrain ont permis de rencontrer, au niveau décentralisé, des partenaires opérationnels et populations bénéficiaires. Ces visites ont été menées par deux délégations.

- La délégation 1 a visité, du mercredi 06 au vendredi 08 avril 2016, les Régions du Centre et du Sud. Des entretiens ont été organisés avec des responsables des Délégations Régionales du MINADER et du MINEPIA ; de l'IAO d'Obala, de l'ETA et du CRA d'Ebolowa ainsi que des jeunes Porteurs d'Initiatives Economiques (PIE) bénéficiaires du Programme.
- La délégation 2 a visité, du mercredi 06 au dimanche 10 avril 2016, les Régions du Littoral et du Nord-Ouest. Elle a eu des réunions avec des responsables des Délégations Régionales du MINADER et du MINEPIA ; de l'ETA de Dibombari, de « CollegeSchool of Technology – COLTECH » et Nazareth Center de Bamenda ; « Presbyterian Rural Training Center PRTC-Fonta » ainsi que des jeunes PIE.

¹ La mission était composée de Bernard Mwinyl Hien, Représentant FIDA /Chargé de Portefeuille, Chef de Mission ; Joseph Rostand Olinga Biwole, Chargé de Programme/FIDA; Lazare Hoton, Spécialiste en Finance Rurale, FAO ; Annick Huyghe Mauro, Spécialiste Développement d'Entreprises Rurales, Consultante FIDA ; Godefroy Ahlonsou, Spécialiste en Gestion Comptable, Administrative et Financière/Consultant FIDA et Annapaola Desclaux, Spécialiste en Passation des Marchés, Consultante FIDA. La partie camerounaise était représentée par M. Ngassa Raymond et Mme Ngaleba Joséphine Huguette du MINADER, M. Macky Sam Georges Gabriel du MINEPAT, MM. Moustafa Hassan et Ibrahim Kelly Adamu du MINEPIA. Des cadres de la CNCG du PEA-Jeunes, des URAC de Bamenda, Douala, Ebolowa et Yaoundé ainsi que l'Assistant Technique DID ont participé aux travaux.

6. La réunion officielle de restitution des résultats de la mission s'est tenue au Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural le mardi 19 avril 2016. La mission remercie les autorités camerounaises et l'équipe du PEA-Jeunes pour la facilitation de ses travaux ainsi que les différents bénéficiaires, prestataires et partenaires du programme pour leur accueil.

B. Évaluation d'ensemble de l'exécution du PEA-Jeunes

7. Conformément aux négociations organisées les 9 et 10 septembre 2014 à Rome entre le FIDA et le Gouvernement du Cameroun, le PEA-Jeunes a fait l'objet d'une approche innovante sur le plan opérationnel. En effet, les parties ont convenu qu'en attendant l'entrée en vigueur et le premier décaissement du FIDA, certaines activités dites de pré-démarrage, soient mises en œuvre sur financement de la partie nationale. Ces activités, objet d'une feuille de route approuvée par le FIDA devaient être considérées comme acquies et comptabilisées au moment du démarrage du programme.

8. L'objectif de cette phase conduite de mars à juin 2015 était de réaliser des activités identifiées comme susceptibles de causer un retard au démarrage de la mise en œuvre dès la signature de l'Accord de Financement. Les taux d'exécution physique et financière de la phase de pré-démarrage sont respectivement de 94,73% et 94,21%. A la faveur de ces dispositions de pré-démarrage, le premier PTBA du programme validé par le Comité de pilotage a été exécuté à partir de juillet 2015, soit moins de cinq mois après la signature de l'Accord de Financement intervenu le 12 février 2015.

9. Le taux global d'exécution physique des activités du PEA-Jeunes sur la période couverte par la mission est estimé à 52%. Il se décline par composante ainsi qu'il suit: 40% pour la composante A, 65,8% pour la composante B et 50,2% pour la composante D.

10. Le tableau ci-dessous présente les détails des taux d'exécution des activités du PEA-Jeunes.

Composantes	Taux d'exécution physique	
Composante A : Développement d'entreprises agropastorales viables		
Sous composante A.1 : Facilitation de l'émergence d'idées de projets d'entreprises	32	40
Sous composante A.2 : Appui à la création et développement d'entreprises agropastorales des jeunes.	62,7	
Sous composante A.3 : Emergence et renforcement des structures d'incubation	25	
Composante B : Accès aux services financiers		
Sous composante B.1 : Appui au financement des entreprises	65	65,8
Sous composante B.2 : Amélioration de la qualité des services financiers	66,6	
Composante C : Amélioration du cadre organisationnel, politique, institutionnel et législatif		
N/A		
Composante D : Coordination, gestion, suivi-évaluation et gestion des savoirs		
Sous composante D.1 : Cellule Nationale de Coordination et de Gestion	58,8	50,2
Sous composante D.2 : Unités Régionales d'Appui Conseil	41,6	
Taux d'exécution physique global	52	

Tableau 1: Taux d'exécution des activités du PEA-Jeunes au 31 mars 2016

11. La phase de pré-démarrage a été financée sur fonds de contrepartie pour plus d'un million de Dollars USD. Au cours de cette phase, des dispositions ont été prises pour la mise en place des organes du programme (Arrêté de création du Programme, mise en place du Comité de Pilotage), le recrutement du personnel, la location, la rénovation et l'équipement du bureau de la Cellule Nationale de Coordination et de Gestion (CNCG) ainsi que l'élaboration des manuels de référence du programme (manuel des procédures de gestion et manuel d'exécution) validés lors de l'atelier technique de démarrage. Le lancement officiel du programme a eu lieu le 26 janvier 2016 et les activités se déroulent suivant la programmation avec la participation effective de tous les acteurs ciblés. Parallèlement, le logiciel de gestion comptable, administrative et financière TOM2PRO du programme est fonctionnel. Le système de suivi-évaluation du programme est en cours de mise en place.

12. **En matière de développement d'entreprises agropastorales viables**, la mission a noté avec satisfaction que le PEA-Jeunes, en cette première année d'exécution, a non seulement avancé dans la mise en place des procédures d'exécution des activités mais également amorcé l'atteinte des groupes cibles. Sur une prévision de finalisation de 50 projets de jeunes porteurs d'initiatives économiques (PIE), 52 projets ont été finalisés. Le dispositif pilote mis en place pour faciliter la finalisation des plans d'affaires des jeunes aura permis de tirer les premières leçons devant favoriser une meilleure prévisibilité de la mise à échelle des activités du programme. En effet ce dispositif a permis au PEA-Jeunes d'avoir une perception plus fine des obstacles à lever aux différentes étapes d'incubation et des synergies à mettre en place dans ce cadre.

13. S'agissant de l'accès aux services financiers, la mission a noté que le niveau de réalisation atteint reste en dessous des résultats attendus au terme de l'exercice sous revue. Contrairement aux prévisions, l'opération-pilote objet du premier PTBA n'a pas abouti dans les délais au financement, encore et à l'installation des jeunes dont les plans d'affaires ont été retenus. Les réalisations physiques ont davantage concerné l'établissement de partenariats stratégiques et la mise en place des procédures devant permettre le financement des projets des jeunes PIE.

14. Sur le plan de la performance financière, au 31.03.2016, les taux d'exécution du PTBA sur le financement du prêt FIDA et les fonds de contrepartie sont respectivement de 26% et 8%. Le PEA-Jeunes a enregistré au 31 mars 2016 un taux de décaissement réel du prêt FIDA de 5,74% correspondant à USD 1,192 millions ; la contribution totale de l'Etat pour le financement du PEA-Jeunes enregistrée dans les comptes du Programme se chiffre à FCFA 904,337 millions représentant 18,09% de son engagement initial. En intégrant les engagements, le taux d'exécution du PTBA 2015 du PEA-Jeunes s'établit globalement à 35% avec 47% pour le Prêt FIDA et 21% pour les fonds de contrepartie. Sur cette base engagements, les taux d'exécution par composante sont 14% pour la composante A ; 114% pour la composante B et 39% pour la composante D.

C. Revue de l'exécution du PEA-Jeunes : produits et réalisations

15. Le PEA-Jeunes s'articule autour de quatre composantes : (A) Développement d'entreprises agropastorales viables; (B) accès aux services financiers ; (C) Amélioration du cadre organisationnel, politique, institutionnel et législatif et (D) Coordination, gestion, suivi-évaluation et gestion des savoirs.

Composante A : Développement d'entreprises agropastorales viables

16. Cette composante a pour objectif de soutenir le développement d'initiatives économiques locales de jeunes dans le secteur agropastoral à travers l'amélioration de l'offre de services non financiers donnés par des prestataires de proximité ou structures d'incubation. Elle représente 46% du financement du programme.

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

17. Cette sous-composante vise à mettre en place des mécanismes pour faire émerger et identifier à l'échelle locale des initiatives des jeunes et leurs besoins ainsi qu'à les orienter vers les appuis du programme. Trois activités étaient programmées en 2015 : i) la réalisation de l'étude de caractérisation des bassins ; ii) l'information et la sensibilisation des populations cibles et iii) la sélection et l'orientation d'une première cohorte de 50 jeunes PIE dans le cadre d'une opération pilote.

18. Étude des bassins. L'étude de caractérisation des bassins doit permettre de mieux connaître les potentialités locales et les créneaux porteurs pour les initiatives des jeunes. Les consultants sélectionnés sont en attente de leurs contrats pour démarrer la collecte d'informations dans les 15 bassins du PEA Jeunes. Leur cahier des charges a été étendu à la conduite de l'étude de référence du programme. La mise en cohérence des travaux par bassin sera renforcée par plusieurs ateliers méthodologiques. Les résultats de cette étude devraient être disponibles au plus tard en juin 2016.

19. Information et sensibilisation des jeunes : Le groupe cible du programme est subdivisé en 3 catégories : i) Catégorie 1 (C1) regroupant les 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 ; ii) Catégorie 2 (C2) qui 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; iii) Catégorie 3 (C3) regroupant les 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.

20. La première campagne de sensibilisation et d'information a été conduite pour l'opération pilote en direction du groupe cible des jeunes diplômés des formations agro-pastorales (catégorie C2). La CNCG s'est appuyée sur huit (8) centres de formation pour une diffusion d'information sur les quatre régions d'intervention du programme. 349 jeunes entrepreneurs potentiels ont été identifiés par ces centres parmi les 452 jeunes formés sortis des centres ces deux dernières années. 205 d'entre eux ont participé à une réunion d'information à Yaoundé et ont manifesté leur intérêt pour le programme en présentant une idée de projet d'entreprise.

21. Cette première campagne a contribué à une meilleure visibilité du programme dans les différents bassins auprès des centres de formation agropastorale, des jeunes en formation et des diplômés. Elle n'a pas pu suffisamment toucher les autres catégories du public cible du PEA jeunes ni informer suffisamment sur les potentialités de développement d'entreprises en dehors des maillons de la production végétale ou animale.

22. Parallèlement à cette campagne pilote, la CNCG a engagé le recrutement des prestataires de facilitation pour conduire les futures campagnes de sensibilisation et d'identification des jeunes promoteurs à l'échelle de tous les bassins. Une présélection de prestataires spécialisés en animation rurale a été finalisée le 4/01/16. L'objectif de la CNCG est qu'ils soient opérationnels courant juin 2016. Ils pourront à cette date valoriser les informations issues des études de bassins.

23. En effet, les activités de sensibilisation et d'identification dans tous les bassins vont permettre de prendre en compte une demande diversifiée. Les prestataires spécialisés vont conduire les campagnes d'information et de sensibilisation dans les différents bassins. Ils conduiront également des activités d'animation et de facilitation pour identifier les jeunes promoteurs potentiels. Leurs demandes seront ensuite examinées par un comité de validation pour une orientation dans l'un des deux parcours d'incubation prévus : la création d'une entreprise (parcours 1) ou le développement d'entreprise (parcours 2). Cependant, ces activités risquent de susciter une demande disproportionnée par rapport aux potentiels d'insertion économique dans les bassins et également par rapport aux capacités des structures d'incubation. *La mission recommande de diligenter la réalisation des études de bassins et le recrutement des prestataires de facilitation.*

24. La mission a également noté que le PEA-Jeunes a signé un protocole d'accord avec le BIT pour un mandat d'assistance technique dans la méthodologie de facilitation et le renforcement des capacités des facilitateurs. Cette assistance technique sera mise en place progressivement –hors opération pilote- en cours d'année 2016. Afin de ne pas suspendre la dynamique enclenchée avec l'opération pilote, il est recommandé de poursuivre les actions de sensibilisation sans attendre. Compte tenu des compétences au sein de l'équipe SDE (spécialiste CNCG et conseillers URAC) et des prestataires potentiels (leur expérience en animation rurale fait partie des critères de sélection), il est possible d'initier la facilitation avec l'appui du SDE et des URAC. *La mission recommande de mettre en place des activités de facilitation avec l'expertise de l'équipe SDE en anticipation de l'assistance technique du BIT.*

25. L'assistance technique du BIT prendra le relais pour renforcer les capacités des facilitateurs à partir de la pratique de terrain qu'ils auront ainsi éprouvée. Une attention particulière sera demandée à l'assistance technique du BIT pour que la facilitation soit réactive aux besoins et demandes des jeunes ruraux des catégories C1 et C3, dans la perspective d'une diversification des profils des jeunes appuyés par le PEA-Jeunes. Pour ce faire, les études par bassin vont apporter les informations nécessaires pour finaliser le ciblage économique par bassin. Couplées avec les informations sur les capacités des structures d'incubation, elles doivent permettre de proposer les activités économiques prioritaires et une quantification prévisionnelle des flux d'entrée par activité et par bassin pour le PTBA 2016. La prise de décision sur ces deux points constitue un préalable à l'entrée en incubation des prochaines cohortes dans une perspective réaliste des conditions de mise en œuvre. *La mission recommande de définir les activités éligibles et les flux d'entrée en incubation pour le PTBA 2016 à partir des résultats des études de bassin et des capacités des structures d'incubation. Sous réserve de ces résultats, la mission entrevoit l'entrée en incubation de deux cohortes de jeunes promoteurs en 2016 (en août et en octobre 2016) et propose d'envisager l'entrée en incubation de deux cohortes de 150 jeunes PIE avec les cinq structures d'incubation pressenties, soit 300 jeunes. Cette disposition permettra à l'équipe du programme de finaliser la contractualisation des opérateurs et la consolidation des compétences techniques requises ainsi que d'assurer une meilleure montée en charge progressive des réalisations*

26. Identification des porteurs d'initiatives, sélection, validation et orientation des requêtes vers les parcours d'incubation. Un dispositif transitoire a été mis en place dans le cadre de l'opération pilote pour vérifier l'éligibilité des demandes des jeunes identifiés et les orienter vers l'un des deux parcours de création ou de développement d'entreprise. Les jeunes sensibilisés ont été invités à soumettre leurs projets pour une entrée dans le dispositif d'incubation expérimental de l'opération pilote. Une commission ad hoc a été constituée au niveau national en attendant l'installation des comités régionaux prévus. Ladite commission ad hoc a examiné 119 fiches projets et en a retenu 83 avec une orientation principale vers le parcours 1 de création d'entreprise (4 orientations en parcours 2).

27. La mission note que la commission ad hoc a utilisé les supports du manuel d'exécution technique pour la vérification de l'éligibilité et l'évaluation des demandes. Par contre, les présentations des candidats n'ont pas été mises au format prévu par la procédure PEA Jeunes et sont restées dans ceux utilisés par les différents centres qui les avaient formés. Ce qui n'a pas facilité la mise en application de la grille d'évaluation pour différencier les orientations vers un parcours de créateur ou de développeur d'entreprise.

28. Cependant, le bilan des travaux de la commission ad hoc ne présente pas les motifs individualisés de rejets pourtant indispensables pour une bonne transparence du fonctionnement de ladite commission ad hoc. *Dans le cadre du PTBA 2016, la mission note que l'opération pilote est terminée et recommande de diligenter la création des Comités Régionaux de Validation (CRV); mettre en place les dispositions prévues dans leurs attributions en intégrant la motivation des rejets des dossiers; élaborer un règlement intérieur des pour leur fonctionnement et former leurs membres pour une bonne compréhension de l'accès aux services financiers.*

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
1. <i>Diligenter la réalisation des études de caractérisation des bassins et le recrutement des prestataires de facilitation</i>	SDE+SPIF+ SPM+ RAF	Avril 2016
2. <i>Mettre en place les activités de facilitation avec l'expertise de l'équipe SDE en anticipation de l'assistance technique du BIT</i>	SPIF+SDE+SFR	Mai 2016
3. <i>Définir les activités éligibles et les flux d'entrée en incubation pour le PTBA 2016 à partir des résultats des études de bassin et des capacités des structures d'incubation</i>	SPIF+SDE+SFR	Mai 2016
4. <i>Diligenter la création et appuyer le fonctionnement des Comités Régionaux de Validation</i>	Coordonnateur+SPIF+SDE	Juin 2016

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

29. Cette sous-composante comporte toutes les étapes d'incubation des jeunes PIE, dont le projet a été validé par le Comité Régional, avec comme fonctions prioritaires : 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 ainsi que, si nécessaire, un accompagnement du jeune dans ses relations familiales. Ce processus est organisé pour deux parcours : le parcours 1 de création d'entreprise et le parcours 2 de développement de l'entreprise. Les trois activités planifiées par le PEA-Jeunes dans cette sous-composante sur la période sous revue portaient sur la contractualisation avec 5 structures d'incubation pilotes organisées à partir des huit (8) centres de formations associés à l'identification des jeunes de l'opération pilote ; l'accompagnement, au sein de ces structures, des 50 jeunes PIE pour la finalisation de leurs plans d'affaires ainsi que l'appui au démarrage de la mise en œuvre des projets, à travers la mise à disposition de kits et de crédits productifs.

30. Contractualisation avec les structures d'incubation pilotes : Compte-tenu du nombre de projets validés (83), le programme a réduit de cinq à deux le nombre de structures à engager dans le cadre de l'opération pilote. En fonction de leurs avantages comparatifs, un premier contrat de prestations de services a été passé avec l'IAO d'Obala et l'EPAB de Binguela pour une session intensive de préparation des projets d'entreprises des jeunes PIE. Chacune de ces structures a reçu quarante (40) jeunes PIE car 80 jeunes sur les 83 dont les projets ont été validés y ont pris part ; les 3 autres ayant désisté. Il s'agit de dispositions spécifiques à ce groupe, puisque tous avaient bénéficié de formations dans le domaine agropastoral et avaient préparé un plan d'affaires dans ce cadre.

31. Appui à la formulation de projets pertinents : L'IAO d'Obala et l'EPAB de Binguela ont mobilisé leurs formateurs et ceux des trois autres centres pressentis pour être érigés en structures d'incubation. L'équipe pédagogique a été renforcée et animée par les spécialistes de la CNGC. Cette offre de service s'est concentrée sur la formation en entrepreneuriat dans les filières agropastorales, l'éducation financière et la préparation d'un plan d'affaires. Cette session a permis de constituer un premier noyau de formateurs /conseillers d'entreprises qui ont partagé leurs expériences avec les spécialistes du PEA-Jeunes. Pour les prochaines cohortes, l'expérience de l'opération pilote pourra

être valorisée dans l'éducation financière et l'appui à la « traduction » du projet d'entreprise en plan d'affaires à soumettre au comité de validation.

32. Cependant, cette session n'a pas été suffisante pour garantir une bonne appropriation par les jeunes des modalités et procédures de financement de leurs projets ni pour assurer un perfectionnement suffisant des formateurs des centres. Les différences d'approches entre les centres dans la formation à l'entrepreneuriat ont été repérées. L'identification des besoins d'ajustement des contenus de formation doit cependant encore être affinée pour améliorer la qualité de ce volet de l'incubation. Déjà, la commission ad hoc a examiné les plans d'affaires établis par les 80 jeunes de l'opération pilote en utilisant la grille d'évaluation et la pondération indiquée dans le MET, avec des ajustements mineurs. Cette commission a cependant eu des difficultés à identifier le potentiel de rentabilité des projets d'entreprise et a validé les 80 projets présentés pour un accès aux kits du PEA Jeunes et à un accompagnement du projet d'entreprise. Un travail de revue qualité a été indispensable par la suite et le programme à date enregistre 52 projets finalisés, nombre qui reste supérieur aux prévisions du PTBA 2015 fixées à 50 projets.

33. *La mission recommande de diligenter la contractualisation des structures d'incubation pour l'accompagnement des jeunes de l'opération pilote en intégrant un suivi par les conseillers URAC ;*

34. Le PTBA 2016 prévoit la mise en place de toutes les fonctions d'incubation prévues pour la préparation des projets d'entreprise. Il reste à configurer les volets qui n'ont pas été testés dans l'opération pilote en veillant à ce qu'ils répondent aux besoins des deux parcours et de le prévoir pour des jeunes aux profils variés.

35. Afin de garantir une bonne appropriation des objectifs du PEA Jeunes et une qualité des accompagnements des jeunes, il est recommandé de consolider les acquis des centres de formation avant une diversification de leurs activités. *La mission recommande de faciliter la finalisation des plans d'affaires des 28 PIE restants de l'opération pilote ; pour la prochaine cohorte (entrée en incubation prévue en août 2016), rechercher d'autres jeunes aux profils et aux projets similaires à ceux de cette opération ; ainsi que de renforcer la formation à l'entrepreneuriat et l'appui conseil en relation avec la composante 2.*

36. Les plans d'affaires présentés ne répondaient pas aux attentes du dispositif financier. Ceci confirme le besoin d'améliorer l'appui à la préparation des projets qui a été trop limité lors de la session intensive de l'opération pilote. L'expérience de l'opération pilote plaide pour la mise en relation avec les institutions financières et l'examen qualité du plan d'affaires pendant la préparation du projet d'entreprise, tel que prévu dans le manuel d'exécution technique (MET).

37. Kits d'équipements et projets d'entreprises. Les conseillers URAC et les spécialistes de la CNCG ont apporté un appui complémentaire aux jeunes sur le terrain pour améliorer leurs diagnostics et leurs plans d'affaires et faciliter la préparation de leur installation. Ces activités sont un atout pour la mise en œuvre du PTBA 2016. Les conseillers URAC se sont investis dans leurs missions sur le terrain. Toutefois, comme la moitié d'entre eux a été recrutée après la phase de démarrage, le programme devra organiser rapidement un atelier d'internalisation de l'approche du programme. Ils pourront également y partager les enseignements de l'opération pilote.

38. Au cours de l'année 2016, les conseillers des structures d'incubation poursuivront l'accompagnement des jeunes de l'opération pilote. Il s'agit de diligenter la contractualisation des centres de formation correspondants (qui sont les 5 structures d'incubation en cours de structuration) en prévoyant le suivi des activités par les conseillers URAC. Cette contractualisation concerne les 80 jeunes de l'opération pilote avec un suivi renforcé des jeunes promoteurs dont le plan d'affaires doit être amélioré pour répondre aux critères d'accès des services financiers (composante 2).

39. Dans le cadre de la mise à disposition des kits d'équipement, il était prévu d'identifier les spécifications techniques des équipements et les fournisseurs qui pourront être agréés par le PEA-Jeunes. Cette étape n'a pas été réalisée. Pour une bonne réactivité aux besoins des jeunes de l'opération pilote, l'option retenue est permettre aux jeunes de procéder par eux-mêmes à l'identification des fournisseurs et prestataires et de faire valider leur choix par les conseillers URAC.

40. *La mission recommande à la CNCG d'élaborer des profils d'investissement en fonction des filières, des activités et des bassins assortis d'un modèle de kit par activité. Il servira de référence pour l'accompagnement des cohortes suivantes.*

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
5. <i>Diligenter la contractualisation des structures d'incubation pour l'accompagnement des jeunes de l'opération pilote en intégrant un suivi par les conseillers URAC</i>	SDE+CE	Avril 2016
6. <i>Faciliter la finalisation des plans d'affaires des 28 PIE restants de l'opération pilote ; rechercher d'autres jeunes aux profils et aux projets similaires ; renforcer la formation à l'entrepreneuriat et l'appui conseil</i>	SDE+SFR+CE	Immédiat
7. <i>Élaborer des profils d'investissement en fonction des filières, des activités et des bassins assorti d'un modèle de kit par activité</i>	SDE	Mai 2016

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

41. Cette sous-composante vise l'amélioration de l'offre de services non financiers dans les différentes régions d'intervention du PEA-Jeunes à travers 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. Le programme apporte un appui institutionnel, en équipement et en renforcement des compétences des structures d'incubations et d'entreprises référentes. La CNCG en relation avec le MINADER et le MINEPIA ont pour mission d'assurer un suivi qualité des prestataires. Le programme accompagne également l'émergence d'une structure d'incubation de référence.

42. Les cinq activités prévues dans ce cadre au titre du PTBA 2015 étaient : i) l'appui à l'émergence de 5 structures d'incubation ; ii) la sécurisation des deux sites potentiels de la Structure d'Incubation de Référence (SIR) ; iii) la réalisation des études techniques de faisabilité de la structure d'incubation de Référence ; iv) l'établissement d'un partenariat d'assistance technique avec la coopération israélienne et v) l'établissement d'un partenariat d'assistance technique avec l'OIT.

43. **Identification de l'offre d'incubation et choix des structures d'incubation.** Il est prévu à terme que 12 structures d'incubation soient érigées à partir des centres de formation agropastoraux qui étofferont leur offre de service par un partenariat avec d'autres prestataires spécialisés. Un diagnostic des capacités des centres pouvant être érigés en structures d'incubation a été entamé pendant la phase de formulation du PEA-Jeunes et devait être poursuivi avec l'application d'un ensemble de critères pour le choix des structures d'incubation.

44. **Appui à l'émergence des 5 structures d'incubation :** La CNCG s'est donnée pour objectif dans le PTBA 2015 d'appuyer l'émergence de 5 structures d'incubation pour les premières années de mise en œuvre du programme et d'associer les centres de formation correspondants aux activités de l'opération pilote. Cinq structures d'incubation ont effectivement été pressenties. Ce choix respecte le zonage géographique du programme. Des visites de terrain de la CNCG et celles de l'équipe de MASHAV (quatre missions entre mars 2015 et février 2016) pour la préparation de leur convention de partenariat ont complété le diagnostic réalisé pendant la conception du programme. Cependant, les informations collectées n'ont pas encore été exploitées systématiquement afin d'une part de mettre en évidence les atouts qui justifient le choix de les ériger en structures d'incubation et d'autre part d'identifier l'offre de services mobilisable à court terme.

45. Pour préparer les activités du PTBA 2016, une synthèse de l'évaluation des capacités des centres retenus est nécessaire. Une grille d'évaluation à cet effet a été discutée avec l'équipe technique au cours de la mission. Cette évaluation mettra également en évidence les activités économiques pour lesquelles les centres pourront déjà proposer une offre de service pour les cohortes d'incubation prévues en 2016. Ces informations croisées avec celles des études de bassins sur l'offre de services non financiers permettront d'accompagner les centres de formation pressentis dans la construction des partenariats nécessaires à la mise en place de toutes les fonctions que doit assurer une structure d'incubation. La production de ces informations est indispensable pour la conduite efficace des activités d'identification et d'orientation des jeunes promoteurs. Elle doit donc être achevée en juin 2016 pour pouvoir être utilisée par les prestataires de sensibilisation - facilitation.

46. La mission a noté qu'un premier contrat de prestations de services a été passé avec l'IAO d'Obala et l'EPAB de Binguela pour les activités de l'opération pilote. Les activités du PTBA 2016

seront étendues aux 3 autres structures d'incubation pressenties. *La mission recommande d'élaborer une fiche de synthèse d'évaluation de chacune des 5 structures d'incubation pressenties.*

47. L'organisation de ces 5 structures d'incubation reposera sur un centre de formation et des opérateurs associés. *La mission recommande de signer des contrats successifs en relation avec la montée en charge des activités et de l'organisation de ces structures d'incubation. Au cours de l'année 2016, la mission recommande à la CNCG d'accompagner prioritairement le montage de partenariats locaux avec les opérateurs identifiés par les études de bassin.*

48. Cet accompagnement intégrera le renforcement des capacités administratives et de gestion selon les procédures du PEA jeunes. Cette contractualisation par étapes permettra de préparer la mise en place de conventionnements pluriannuels et multiservices. La préparation de l'opération pilote n'a pas permis d'établir un barème des coûts de prestations de services des opérateurs du PEA Jeunes. Il devient indispensable pour tout passage à l'échelle. Il permettra la mise en cohérence des activités entre les différentes régions et les différents prestataires. Il est préférable de veiller à la cohérence de ce barème avec celui des autres programmes et projets qui mobilisent les mêmes opérateurs. *La mission recommande d'établir un barème des prix des prestations de services des opérateurs du PEA Jeunes et de veiller à sa cohérence avec celui des autres programmes et projets qui mobilisent les mêmes opérateurs.*

49. Sécurisation des deux sites potentiels de la Structure d'Incubation de Référence (SIR) : une mission de sensibilisation, d'identification, négociation et délimitation des sites devant abriter la SIR a été organisée avec la participation des chefs de cantons et chefs traditionnels et a permis la délimitation et l'élaboration du plan de masse des sites. Les levés topographiques ont donné les résultats suivants : i) *Site de Goufan I* : superficie de 46,313 hectares sans investissements majeurs ; ii) *Site de Balamba* : superficie de 4 409 hectares sans investissements majeures. Sur la base de ce travail d'identification, le Ministre de l'Agriculture et du Développement Rural a saisi le Ministre des Domaines, du Cadastre et des Affaires Foncières aux fins de signature de 2 arrêtés de déclaration d'utilité publique pour ces sites affectés au PEA-Jeunes et au Centre de Développement des Arbres Fruitières (CEDAF). Une mission officielle d'établissement de l'état des lieux des sites a confirmé les superficies. La supervision a noté que la sécurisation des sites est amorcée avec la signature le 1^{er} octobre 2015 de l'arrêté déclarant d'utilité publique les travaux de sécurisation des deux sites. Bien que la documentation officielle ne comporte pas une claire répartition des sites pour les deux interventions du MINADER (PEA-Jeunes et CEDAF), l'UCGP confirme que c'est le Site de Balamba qui est attribué au PEA-Jeunes. *La mission recommande de poursuivre les activités de sécurisation des sites potentiels de la SIR jusqu'à l'obtention des titres fonciers.*

50. Etudes techniques de faisabilité de la SIR : la mission a noté qu'un appel à manifestation d'intérêt a été lancé dans ce cadre. Des échanges avec les cadres du programme font ressortir que le dépouillement est effectué et les demandes de propositions en cours de préparation. La mission a noté que les résultats du dépouillement n'ont pas fait l'objet de demande de non objection du FIDA. *Aussi elle recommande au PEA-Jeunes de solliciter la non objection du FIDA sur les résultats du dépouillement avant de poursuivre la procédure de transmission des demandes de propositions.*

51. Partenariats d'assistance technique avec la Coopération Israélienne et l'OIT représentée par le BIT: la mission a noté que les activités de la première année du programme ont visé à établir les conventions de partenariats avec les deux principaux partenaires prévus : la Coopération Israélienne MASHAV et le BIT. La préparation de ces conventions a été longue et laborieuse et a abouti début 2016 à la signature avec chacun des partenaires d'une convention cadre, assortie d'un budget et d'un plan d'action. (MASHAV : mémorandum de coopération en date du 20/01/16 ; Protocole d'accord et PTBA 2016 du BIT en date du 09/04/16). Ces accords prévoient la mise à disposition par chacun des partenaires d'un assistant technique auprès du PEA Jeunes.

52. Le partenariat avec la Coopération Israélienne-MASHAV- est prévu d'une part pour la structure d'incubation de référence et d'autre part pour l'appui aux structures d'incubation dans leur fonction de formation entrepreneuriale. Cet appui sera ciblé sur la formation pratique sur les itinéraires technico-économiques performants dans différentes activités agro-pastorales. Les 4 missions réalisées entre mars 2015 et février 2016 ont permis à MASHAV d'appréhender finement les capacités des centres visités pour s'engager dans ce partenariat. *Le Programme de travail 2016 prévoit un diagnostic complémentaire. La mission recommande à la CNCG d'orienter ce diagnostic en fonction des objectifs du PTBA 2016 et d'apporter sa contribution à partir de la synthèse de l'évaluation des centres.*

53. Le partenariat avec le BIT vise le renforcement des compétences de formation et d'accompagnement en entrepreneuriat par la diffusion des outils GERME labellisés par le BIT.

54. Les deux partenaires vont apporter un appui aux ressources humaines des centres dans des volets complémentaires de la formation entrepreneuriale. À première vue, l'expérience de MASHAV est spécifique aux activités agropastorales et se concentre sur l'économie d'un itinéraire technique de production alors que celle du GERME BIT concerne le processus de création et de gestion d'une entreprise dans tout secteur d'activité. Le constat, déjà énoncé avec les interlocuteurs du BIT dans la préparation de la convention de partenariat, est que les outils GERME doivent être adaptés au public cible, aux activités économiques ciblées et au processus d'incubation du PEA-Jeunes.

55. *Afin d'éviter retards, confusion, voire chevauchements d'intervention, il est nécessaire que la CNCG organise de façon concertée la planification des deux assistances techniques en valorisant leurs complémentarités.*

56. Afin de garantir une bonne adéquation qualitative des propositions techniques il revient aux spécialistes de la CNCG de partager avec les partenaires BIT et MASHAV, les enseignements tirés de la première année du projet, en matière de diagnostic de situation et de méthodologies d'interventions. *La mission recommande à la CNCG de s'engager dans une co-construction des outils d'intervention avec les assistants techniques qui seront mis à disposition du PEA-Jeunes.* Cette approche renforcera l'adéquation des approches proposées aux spécificités du PEA-Jeunes, facilitera la supervision des activités et des opérateurs qui les mettront en œuvre et l'évaluation de leur performance et contribuera également à la recherche de synergie avec les autres programmes.

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
8. <i>Elaborer une fiche de synthèse d'évaluation de chacune des 5 structures d'incubation pressenties.</i>	SPIF	Juin 2012
9. <i>Signer des contrats successifs en relation avec la montée en charge des activités et de l'organisation des structures d'incubation</i>	Coordonnateur+SPIF+SPM+RAF	Continu
10. <i>Accompagner prioritairement le montage de partenariats locaux avec les opérateurs identifiés par les études de bassin.</i>	Coordonnateur+SPIF+SPM+RAF	Continu
11. <i>Etablir un barème des prix des prestations de services des opérateurs du PEA Jeunes et veiller à sa cohérence avec celui des autres programmes/projets</i>	SPIF+SPM+RAF	Juillet 2016
12. <i>Poursuivre les activités de sécurisation des sites potentiels de la SIR jusqu'à l'obtention des titres fonciers.</i>	Coordonnateur+SPM+RAF	Continu
13. <i>Solliciter la non objection du FIDA sur les résultats du dépouillement de l'AMI sur les études techniques de faisabilité de la SIR</i>	Coordonnateur+SPM	Immédiat
14. <i>Orienter le diagnostic complémentaire des centres de formation prévu par MASHAV en fonction des objectifs du PTBA 2016</i>	SPIF + SDE	Immédiat
15. <i>Organiser une planification concertée de l'assistance technique BIT et MASHAV</i>	SDE + SPIF	Mai 2016
16. <i>Responsabiliser et impliquer les spécialistes CNCG dans les activités prévues avec les partenaires clé MASHAV et BIT pour une co-construction des méthodologies d'intervention</i>	Coordonnateur+SDE+SPIF	Mai 2016

Composante B : Accès aux services financiers

57. Cette composante qui s'appuie sur les acquis et arrangements de mise en œuvre du Projet d'Appui au Développement de la Microfinance (PADMIR), vise à faciliter l'accès des actifs ruraux à faibles revenus, à des services financiers adaptés à leurs besoins. Il s'agit de faciliter l'accès de 5 040 jeunes ruraux à des services financiers leur permettant d'initier ou de développer des entreprises agropastorales. Elle représente 37% du financement du programme.

58. La mise en œuvre est soutenue par un mécanisme combinant deux instruments financiers, la subvention et le crédit, dans le cadre d'un dispositif facilitant la mise en relation de jeunes avec les

institutions financières partenaires aux fins de créer 4 687 micro ou très petites entreprises (TPE) et 353 petites entreprises (PE). Le mécanisme repose sur une logique d'assumption et partage de coûts et de risques entre le jeune (20 à 10%), l'institution financière (50%) et le PEA-Jeunes (40 à 30%), et vise à terme à pérenniser la relation Institution de Financement Rural (IFR) – Jeune dans le financement des activités agropastorales.

59. Au titre du premier PTBA, exercice 2015, le PEA-Jeunes visait à : i) faciliter l'accès au financement à 50 jeunes porteurs d'initiatives d'entreprises agropastorales viables et ii) opérationnaliser le dispositif d'appui financier dans le cadre d'une opération-pilote dont l'objectif est de tester la stratégie et l'approche de mise en œuvre du Programme, la fonctionnalité du mécanisme de financement, et apporter les améliorations nécessaires en vue de faciliter la montée en charge rapide des activités à partir du deuxième exercice opérationnel du Programme.

60. Le niveau de réalisation atteint reste en dessous des résultats attendus au terme de l'exercice sous revue. Contrairement aux prévisions, l'opération pilote objet du premier PTBA n'a pas abouti dans les délais au financement et à l'installation des jeunes dont les plans d'affaires ont été retenus. Sur le plan quantitatif, l'UNAC a révisé en cours d'exercice ses ambitions à la hausse en portant à 80 le nombre de jeunes à financer, soit une augmentation de 60% par rapport à la cible initiale du PTBA. Cette situation a créé des attentes supplémentaires sur le terrain et obéré la charge de travail dans un dispositif multi-acteurs en construction qui devrait être éprouvé avec un nombre maîtrisé d'activités opérationnelles.

Sous composante B.1 : Appui au financement des entreprises

61. La plupart des activités planifiées dans cette sous-composante ont connu un début de réalisation : (i) la formalisation de deux partenariats stratégiques l'un avec DID et l'autre avec le PADMIR ; (ii) la mise en place du guichet de transit pour les subventions de kits ; (iii) l'identification, la sélection et contractualisation des IFR ; (iv) l'élaboration d'un manuel de procédures spécifiques sur le mécanisme de financement ; et (v) faciliter la mise en relation des jeunes avec les institutions financières.

62. Partenariats stratégiques avec DID et le PADMIR: Les contrats annuels de performance prévus ont été signés respectivement avec DID et le PADMIR le 30 octobre 2015 et le 02 novembre 2015. La mission note que ces contrats sont en cours d'exécution avec des degrés divers de réalisation. Des rapports spécifiques ont été préparés et transmis au PEA-Jeunes par les partenaires. Toutefois l'exécution des contrats n'a pas fait l'objet de rapport de synthèse au niveau du PEA-Jeunes à l'issue de l'exercice 2015. *La mission recommande i) à DID et au PADMIR de produire et de soumettre au PEA-Jeunes, un rapport d'activités à la fin de chaque trimestre ; ii) au Spécialiste en Finance Rurale de veiller à produire chaque trimestre un rapport de synthèse sur les activités des partenaires stratégiques sur la base de la consolidation et de l'analyse d'ensemble des réalisations des partenaires.*

63. Par ailleurs, conformément aux dispositions des contrats de performance signés avec les partenaires, en particulier avec DID², *la mission rappelle au spécialiste en finance la nécessité de tenir la revue des livrables et d'organiser au besoin des sessions d'échanges et de discussions aux fins de validation.*

64. Mise en place du guichet de transit pour les subventions de kits. Le guichet n'est pas encore opérationnel. En attendant la mise en place de nouveaux arrangements (pour l'allocation et l'administration de ressources) liés à l'achèvement du PADMIR et à l'institutionnalisation du Fonds de facilitation, le guichet se matérialisera à titre provisoire par l'ouverture d'un compte bancaire PEA-Jeunes qui sera administrée par le Fonds de facilitation. Le partenaire stratégique DID est en passe de finaliser la préparation des procédures requises en amont pour opérationnaliser ce guichet. Toutefois le niveau d'avancement atteint dans la mise en place du mécanisme de financement permet d'espérer sur le court terme (d'ici le mois de mai) le démarrage effectif du déboursement des kits et des crédits pour les 52 plans d'affaires jugés acceptables. *La mission recommande à cet effet la finalisation diligente du manuel définissant les modalités "voie rapide" pour l'opération-pilote ainsi que la formalisation rapide des conventions et contrats de performance prévus avec les institutions financières partenaires.*

² Au sujet des livrables, la disposition 2.10 du contrat stipule que, entre autres, que "le PEA-Jeunes examine le rapport dans un délai de 7 jours calendaires pour compter de sa date de réception et en notifie la validation à DID. Passé un délai de 10 jours calendaires le rapport est considéré comme accepté et validé"

65. Compte tenu des contraintes de temps liées aux échéances imminentes de financement des plans d'affaire, *la mission recommande de procéder aux formalités de création du guichet de transit et d'anticiper la mobilisation des ressources (à partir du Compte Désigné) permettant d'alimenter ledit guichet à travers l'ouverture d'un compte bancaire à la signature du PEA-Jeunes, destiné à recevoir les ressources pour les kits.*

66. *Identification, sélection et contractualisation des IFR.* La mission note avec satisfaction les dispositions pratiques prises par le Fonds de facilitation pour obtenir l'accord de principes d'une dizaine d'établissements de microfinance (EMF) favorables au financement des plans d'affaires. Parallèlement, le PADMIR a amorcé la mission d'identification de nouveaux partenaires à partir des régions du Littoral et du Sud constituant de nouveaux segments par rapport à la zone d'influence actuelle du Fonds de Facilitation. En principe, dans la complémentarité du partenariat et des rôles, le PADMIR procède à l'identification des IFR dont les services et les produits sont adaptés et accessibles au groupe cible dans les bassins de production du PEA-Jeunes, et le Fonds de Facilitation s'appuie sur ses conclusions pour examiner l'éligibilité de ces IFR à la lumière des critères liés aux normes prudentielles, à la gouvernance, à la performance et à la viabilité institutionnelle et financière. Un rapport d'étape préparé par le PADMIR est disponible. *La mission recommande au PEA-Jeunes de partager ledit rapport d'identification pour discussions avec les partenaires et suite à donner quant à la poursuite des activités d'identification ; et au PADMIR de finaliser les activités d'identification des IFR avec un accent sur les régions du Centre et du Sud.*

67. La mission réitère donc que les 2 partenaires stratégiques (DID et PADMIR) devraient se compléter dans leurs attributions mais regrette toutefois le déficit de communication et l'absence de concertation qui n'ont pas permis de mieux articuler l'exécution. La mission souligne la nécessité de régler les problèmes de coordination qui se traduisent par des missions parallèles aux objets similaires exécutées par les 2 partenaires pendant la même période dans les mêmes zones. *La mission recommande au Spécialiste en Finance Rurale de corriger cette situation en initiant une rencontre mensuelle de concertation et en veillant à ce que les deux partenaires soient conviés aux sessions de planification des activités.*

68. Trois projets de convention PEA-Jeunes et IFR comprenant une convention d'adhésion, une convention-cadre de refinancement et une convention de financement de l'opération-pilote ont été élaborés. La mission a procédé à la revue détaillée de ces propositions et partagé ses commentaires et suggestions avec le PEA-Jeunes et le Fonds de Facilitation. Sur la base de cette revue, DID a produit des versions finales qui restent à valider dans les prochains jours. Les clauses définies permettent d'asseoir une base de collaboration gagnant-gagnant avec les IFR. *La mission recommande de valider ces conventions dans les meilleurs délais, de préférence avant la fin du mois d'avril 2016 et de passer à la signature avec les IFR favorables au partenariat avec le Fonds de Facilitation pour le financement des jeunes.*

69. *Elaboration d'un manuel de procédures spécifiques sur le mécanisme de financement.* Ce manuel a été élaboré par DID qui l'a complété par des modalités dites "voie rapide" pour le financement de l'opération-pilote comprenant 80 jeunes. La mission a examiné l'approche proposée et se félicite de l'option consistant à mettre en place une ligne de crédit (adossée à la subvention du kit et à la portion de crédit productif relevant de l'IFR) suivie d'un prêt de consolidation. Cette option dispense de s'acquitter de l'apport personnel de 10% diversement apprécié par les acteurs (UNAC et UCR en particulier). Toutefois, les modalités proposées devront s'adapter aux spécificités des activités des jeunes. A cet effet, la mission a noté avec satisfaction la diligence avec laquelle le PEA-Jeunes a réussi à donner suite à sa recommandation concernant l'établissement d'une situation détaillée des cycles d'activités permettant de déduire des bases pour préciser les modalités relatives au différé (période de grâce) applicable et à la durée du crédit ainsi que les périodicités de remboursement. Cette situation sera partagée et discutée avec l'équipe du Fonds de Facilitation pour prise en compte dans les modalités de financement des projets de jeunes.

70. La mission a également examiné les alternatives permettant de lever la contrainte que représente l'absence d'un fichier de fournisseurs et prestataires agréés dans cette opération-pilote. Tel que mentionné précédemment, les échanges avec les acteurs ont abouti à une entente qui laisse au jeune la liberté, pour l'opération pilote, de proposer le fournisseur de son choix sous réserve de l'approbation de ce choix par le conseiller URAC relevant de sa zone.

71. *Mise en relation des jeunes avec les IFR.* La mission observe que le schéma du financement tripartite (Jeune – Institution financière – PEA-Jeunes) est bien compris des jeunes. L'accès au financement est conditionné à la relation avec une IFR pourvoyeuse des ressources sous forme de

prêt contracté dont le montant porte sur la totalité du coût du plan d'affaires approuvé par l'IFR en comité de crédit. Toutefois le terrain révèle que :

- a) les jeunes ne sont pas tous clients des IFR donc ont peu de connaissance sur les conditions d'accès au crédit des potentiels IFR partenaires du PEA-Jeunes. Toutefois, ils sont motivés à l'idée d'entrer en relation d'affaires avec les IFR pour le financement et la mise en œuvre de leurs activités ;
- b) les modalités de financement ne sont pas encore explicitement internalisées au niveau des jeunes³. De plus une appropriation du mécanisme de financement par l'équipe est absolument indispensable pour instaurer une communication et une information juste auprès du groupe cible. *La mission recommande à cet effet d'impliquer le Fonds de Facilitation dans les campagnes d'information pour une meilleure restitution des modalités définies dans le manuel d'opérationnalisation du mécanisme de financement.*
- c) les plans de financement proposés dans les plans d'affaire ne sont pas clairs sur le phasage dans le temps du financement susceptible de servir de base à l'établissement et à la négociation des contrats de crédit auprès des IFR et de leurs modalités de remboursement.

72. En passant en revue un échantillon de plans d'affaires, la mission réalise que le schéma de financement du PEA-Jeunes n'est pas reflété dans les plans qui se sont inspirés de modèles existants développés par les centres de formation. Les investissements prévisionnels sont en général présentés sans prendre en compte la clé de répartition du financement entre les trois sources prévues (jeunes – IFR – PEA-Jeunes). Lorsqu'ils sont définis, les comptes de trésorerie prévisionnelle ne prévoient pas de rubriques relatives aux dépenses ni aux recettes exceptionnelles liées aux remboursements et à la contractualisation d'emprunts. Les soldes de trésorerie avant et après financement ne sont pas toujours estimés, ce qui en partie explique l'absence dans les plans d'affaires d'estimation de rentabilité et de retour sur investissement. Par ailleurs, les paramètres financiers (taux annuel de crédit court et moyen terme, pourcentage des coûts d'exploitation annuels directs financés par le crédit fonds de roulement, etc.) ne sont pas systématiquement pris en compte.

73. Les jeunes promoteurs rencontrés n'ont pas connaissance de ces paramètres ni de la façon de les prendre en compte dans la préparation des plans d'affaires. Si la contre-expertise de DID a permis de corriger certains plans d'affaires, le niveau des insuffisances relevées montre un gap important de données analytiques susceptibles de faciliter la décision des IFR partenaires pressentis. Par ailleurs, les sections narratives et descriptives des plans d'affaires requièrent beaucoup d'améliorations. *Il sera nécessaire : (i) d'adopter très rapidement un canevas de plan d'affaire compatibles avec les exigences des institutions financières et prenant en compte les paramètres financiers du schéma défini dans le PEA-Jeunes ; et de (ii) former les jeunes sur ce canevas dans le cadre du programme de formation des structures d'incubation. Un programme informatique spécifique pourrait être adopté à cet effet et paramétré de commun accord avec les principaux partenaires Fonds de Facilitation (FF) et IFR.*

74. Au vu des résultats, les leçons préliminaires qui se dégagent de l'opération-pilote plaident pour une planification modulée en fonction des capacités en place ; celles-ci augmenteront avec le rodage progressif du dispositif. Pour le deuxième exercice qui commence, la CNCG devra s'assurer que les préalables requis sont en place, à savoir l'effectivité des curricula sur mesure à dispenser dans les 5 structures d'incubation partenaires prévues, le développement d'un canevas adapté de plan d'affaire, la mise en place des comité régionaux de validation, la signature des partenariats avec les institutions financières partenaires en assurant une bonne couverture des bassins de production, l'opérationnalisation du guichet pour les kit, etc. En dépit des progrès enregistré dans la mise en place de ces préalables pendant l'opération-pilote, la mission estime qu'un certain temps sera encore nécessaire pour finaliser la mise en place des différents dispositifs d'appui. *Aussi la mission suggère-t-elle à l'attention de la CNCG de baisser de moitié le nombre de jeunes prévus au financement au titre de l'exercice en 2016* quitte à se donner le temps de finaliser les arrangements opérationnels avec les partenaires, et la mise en place des supports et des compétences spécifiques requises.

³Au nombre des questions que se posent les jeunes : le kit est-il attribué ou "décaissé" comme première tranche de financement de la TPE ou de la PE ? Est-il entièrement mobilisable en un décaissement ? Est-il séparé du reste du financement de l'entreprise (apport personnel et crédit) ? Est-il considéré comme le fonds de roulement et décaissé selon les besoins exprimés par le jeune ? Quel est le lien entre le plan d'affaire du jeune et les modalités de financement de PEA-Jeunes ?

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
17. Produire et soumettre au PEA-Jeunes un rapport d'activités trimestriel	DID (FF) + PADMIR	Continu
18. Elaborer un rapport trimestriel de synthèse sur les activités des partenaires stratégiques de la Composante B	SFR	Continu
19. Tenir la revue des livrables et organiser au besoin des sessions d'échanges et de discussions aux fins de validation	SFR	Continu
20. Diligenter la finalisation du manuel sur les modalités "voie rapide" et la formalisation des conventions et contrats de performance prévus avec les institutions financières partenaires.	SFR+DID (FF)	20 Avril 2016
21. Ouvrir un compte bancaire pour le guichet transit (Kits)	Coordonnateur+RAF+SFR	Mai 2016
22. Finaliser l'identification des IFR dans le Sud et le Centre	SFR	Avril 2016
23. Initier une rencontre mensuelle de concertation avec les partenaires stratégiques PADMIR et DID et veiller à convier les deux partenaires aux sessions de planification des activités des activités annuelles	SFR	Continu
24. Signer les conventions avec les IFR favorables au partenariat avec le Fonds de Facilitation pour le financement des jeunes.	SFR	Immédiat
25. Impliquer le Fonds de Facilitation dans les campagnes d'information pour une meilleure restitution des modalités définies dans le manuel d'opérationnalisation du mécanisme de financement.	SFR+SDE	Continu
26. Adopter un canevas de plan d'affaire compatibles avec les exigences des institutions financières et prenant en compte les paramètres financiers du schéma défini dans le PEA-jeunes	SFR+SDE+DID (FF)	Mai 2016
27. Former les jeunes sur le canevas adopté dans le cadre du programme de formation des structures d'incubation	SFR+SDE	Continu
28. Baisser de moitié le nombre de jeunes prévus au financement au titre de l'exercice en 2016	Coordonnateur+SDE+SFR	Immédiat

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

75. Trois principales activités ont été prévues au titre de l'exercice 2015 dans cette sous-composante : (i) étude de faisabilité pour le développement de nouveaux produits ; (ii) préparation par le PADMIR d'un programme de renforcement des capacités des EMF ; et (iii) formation par DID des partenaires du fonds de facilitation sur le manuel de procédures et les outils de gestion du partenariat avec le PEA-Jeunes.

76. Etude de faisabilité de nouveaux produits : Inscrite dans le programme d'activités du PADMIR au titre de l'exercice sous revue, cette étude est à l'étape de préparation méthodologique. Une note de cadrage a été préparée et transmise au PEA-Jeunes à fin mars. Suivant l'orientation "entreprise rurale" du Programme, la mission rappelle que l'étude visait initialement à évaluer la faisabilité d'introduire dans les pratiques des IFR 4 produits, dont 2 pour le crédit (le microleasing et l'avance sur créances) et 2 autres pour l'épargne (épargne à terme ciblée et fonds de garantie petite entreprise) seront introduits dans les pratiques de dépôt des IFR partenaires. La mission recommande au Spécialiste en finance rurale du PEA-Jeunes de faire la revue de la note de cadrage pour le développement de nouveaux produits en orientant la démarche vers l'adaptabilité de l'offre existante dans les EMF partenaires actuels du PADMIR et du Fonds de Facilitation, un partenariat avec les compagnies de leasing actives dans le financement du secteur agropastoral, la prise en compte des objets de financement répertoriés dans les plans d'affaires des jeunes comme nécessitant des crédits de moyen de terme, des fonds de roulement spécifiques, etc.

77. La mission recommande également d'organiser un atelier méthodologique avec le FF et les IFR partenaires pour valider la démarche proposée pour l'étude de faisabilité. Du point de vue du

calendrier, la mission recommande de tenir compte du calendrier du PADMIR relatif à son chantier de développement de nouveaux produits, d'analyser les synergies et complémentarités possibles.

78. Programme de renforcement des capacités. Sa réalisation a été différée en raison des changements intervenus dans le planning initial, liés à la priorité portée sur la conception et la mise en œuvre de l'opération-pilote. L'activité a été repositionnée parmi les priorités du partenariat avec le PADMIR au cours de l'exercice 2016.

79. Formation des IFR sur le manuel de procédures lié au partenariat avec le PEA-Jeunes. A l'instar de l'activité précédente celle-ci a été retardée par les contraintes de calendrier liées à la surcharge d'activités générée par l'évaluation faite par DID sur les 80 plans d'affaire transmis par le PEA-Jeunes. La reprogrammation de cette activité dépend de la signature des conventions envisagées avec les IFR.

80. Dans la perspective du PTBA 2016, la mission recommande de prendre en compte les activités des volets 4 et 5 de la sous-composante B2 qui n'ont pas encore connu un début d'exécution. Ces deux volets concernent respectivement : (i) le renforcement de l'autorégulation et de la gestion des risques liés à la demande dont l'objectif est d'améliorer la solvabilité des emprunteurs en particulier des TPE et PE dans le cadre de la relation d'affaires durable avec les IFR ; et (ii) renforcement des capacités de l'ANEMCAM en vue de : (a) promouvoir les meilleures pratiques en matière d'offre de services financiers ruraux ; (b) renforcer les capacités et professionnaliser les EMF ; et (c) combler les insuffisances en matière de production de données, d'évaluation d'impacts. La mission recommande à cet effet de formaliser la convention de partenariat prévue avec l'ANEMCAM en définissant de commun accord les activités à réaliser au cours de l'exercice 2016.

81. Ces activités pourraient concerner par exemple la mise en place d'un système de gestion de performance sociale dans le but de renforcer la présence et la sensibilité des EMF sur les segments d'entreprises agropastorales des jeunes, la réalisation d'une étude de référence sur les produits spécifiques existants en milieu rural/agricole assortie d'indicateurs sur les volumes d'activités et les principaux facteurs de risques, etc.

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
29. Faire la revue de la note de cadrage pour le développement de nouveaux produits	SFR	Immédiat
30. Organiser un atelier méthodologique participatif sur la démarche de développement des nouveaux produits tenant compte des hypothèses proposées	SFR	Mai 2016
31. Inscrire dans le PTBA 2016 et démarrer la mise en œuvre des activités dans les volets 4 et 5 de la sous-composante B du Programme	SFR+RSE+RAF	Immédiat
32. Formaliser le partenariat avec l'ANEMCAM et démarrer les activités du partenariat dans le cadre du PTBA 2016	Coordonnateur+SFR	Mai 2016

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

82. La mission a également noté que protocole d'accord signé entre le PEA-Jeunes et le BIT pour un mandat d'assistance technique intègre la sous-composante C.2 du programme. Tel que déjà mentionné, cette assistance technique sera mise en place progressivement en cours d'année 2016.

D. Performance de la mise en œuvre du projet

83. Mise en place des organes, du cadre et des outils de travail. Suite à l'adoption du Programme par le Conseil d'Administration du FIDA en septembre 2014, la signature et la ratification ont eu lieu en février 2015 permettant le premier décaissement des Fonds FIDA en Juin 2015.

84. Avant même ce décaissement des fonds FIDA, plusieurs activités de pré démarrage convenues avec le FIDA sur financement de la partie nationale ont été réalisées à succès pour un montant de plus de 600 millions FCFA. Elles incluent : le recrutement du personnel, la location annuelle des bureaux, l'acquisition des fournitures, matériel IT et équipements de bureaux, l'acquisition de véhicules, le paiement des salaires, le financement d'une mission en Israël pour négocier l'assistance technique, le financement d'une mission technique israélienne au Cameroun, la préparation du manuel d'opérations du Programme avec l'assistance de la FAO, la préparation du

manuel de procédures administratives et financières, l'organisation de l'atelier technique de démarrage. Grâce à cette phase dite de pré démarrage financée par les ressources nationales, le PEA Jeunes a réussi à réduire considérablement les retards habituellement accusés dans le démarrage des projets du portefeuille et qui étaient de l'ordre de 21 mois en moyenne. L'exécution réussie de la phase de pré démarrage, a en outre permis de tester le processus d'incubation au travers d'un plan de travail et budget semestriel (juin – décembre 2015).

85. A date, le dispositif de coordination et gestion du Programme est en place avec une Cellule Nationale de Coordination et de Gestion (CNCG) y compris une Unité Nationale d'Appui Conseil (UNAC) dotée de spécialistes. Les Unités Régionales d'Appui Conseil (URAC) sont également opérationnelles avec les Conseillers d'Entreprises. Au cours de l'exercice 2016, *le Programme travaillera tel que prévu par le document de conception, à renforcer chaque URAC avec un (e) assistant (e) administrative et financière.* Le dispositif d'orientation et de pilotage coprésidé par les Ministres en charge de l'Agriculture et de l'Élevage est également opérationnel, avec 2 sessions tenues en Juillet 2015 et Mars 2016 respectivement. *Une priorité sera également donnée à la mise en place des Comités Régionaux de Validation (CRV) pour assurer le pilotage local mais aussi valider les projets d'entreprises des jeunes.*

86. Partenariat. En matière de partenariat, le Programme a signé 4 conventions dont l'opérationnalisation est imminente : i) convention d'assistance technique avec la coopération israélienne pour le renforcement des capacités des structures d'incubation partenaires et la mise en place d'un incubateur de référence. Un assistant technique permanent israélien est en phase de déploiement auprès de la CNGP à cet effet. ii) convention d'assistance technique avec le BIT, pour le développement contextualisé d'outils en matière de création et gestion d'entreprises agropastorales ; iii) convention de prestation de service avec DID / Canada pour l'opérationnalisation du dispositif de financement des projets des jeunes ; iv) convention avec le PADMIR pour la mobilisation des prestataires de services non financiers dans le Sud et le Littoral. Le Gouvernement a par ailleurs su mobiliser l'intérêt de la Coopération Italienne à cofinancer le Programme et notamment en ce qui concerne la construction du l'incubateur de référence. Une visite conjointe (Gouvernement, FIDA, Ambassade d'Italie) a de fait eu lieu en février 2016. le cofinancement de la partie italienne pourrait atteindre 2 million USD (1 milliard FCFA) avec un montant d'environ de 300 000 USD (FCFA 150 millions) mobilisable en 2016. *La coordination du Programme prendra les dispositions diligentes pour la préparation de la requête desdits fonds en collaboration avec la commission bilatérale et le MINEPAT.*

87. Dynamique d'équipe. Le Programme traverse une situation de crise marquée par des conflits interpersonnels sérieux qui compromettent le travail d'équipe et qui pourraient affecter à termes l'atteinte des résultats escomptés. Ces conflits tels que analysés par la mission, découlent de situations d'indiscipline, de problème de comportement, de cas d'insubordination, mais aussi de situations de caporalisation. L'autorité du Coordonnateur National est affectée. La gestion du Programme est pour l'instant verticale. La gestion horizontale devrait d'avantage être privilégiée. Les relations sont surtout hiérarchiques au détriment de la relation fonctionnelle. Le partage d'information sur les questions programmatiques, organisationnelles, et logistiques devra être systématique. Plusieurs réunions de coordination se sont tenues dans le cadre de la mise en œuvre du premier PTBA de 6 mois. L'efficacité de ces réunions en termes de distribution claire des responsabilités, définition concertée des échéances, respect du principe de reddition de compte, et supervision rigoureuse, semble cependant constituer un défi.

88. Le style de travail du Service Administratif et Financier (SAF) qui de l'avis de la coordination est procédurier et hésitant en matière de prise d'engagement, a pu susciter plusieurs frustrations. De l'avis du SAF, la faible observation des procédures par le personnel, a eu pour conséquence le refus de validation d'un certain nombre de dossiers, et le recours à la CAA pour plusieurs paiements.

89. La mission estime que l'opération-pilote d'incubation de 50 jeunes qui était pleine de défis, et qui a sollicité les cadres du projet dans leurs dernières énergies pour une première opération collégiale, a pu susciter des chevauchements de responsabilités, crée du stress et des frustrations. Cependant, elle note qu'à date la situation conflictuelle n'a pour l'instant pas donné lieu à un avertissement ou blâme de la part de la coordination ni de la part de la maîtrise d'ouvrage.

90. Suite à l'évaluation initiale de la performance du personnel dans un contexte conflictuel aux fins de renouvellement des contrats, la mission a examiné le rapport de la commission d'évaluation, et retenu d'avoir une conversation avec la maîtrise d'ouvrage conjointe au sujet des mesures envisagées.

91. Suivi-évaluation : Le PTBA 2015 prévoyait :

1) la mise en place et le fonctionnement du système de suivi-évaluation à travers i) l'élaboration du manuel de suivi-évaluation ; ii) le développement et le fonctionnement de l'application de suivi-évaluation et ; iii) l'élaboration et la mise en œuvre du plan de suivi-évaluation.

2) la réalisation d'une enquête SYGRI et d'une étude sur l'établissement de la situation de référence du Programme.

92. La mission a noté que qu'une consultante internationale a été mobilisée par le programme pour élaborer le manuel de suivi-évaluation. Cette activité a été amorcée sur la base des termes de référence élaborés à cet effet. Ainsi la consultation des documents par la consultante s'est faite en novembre-décembre 2015 avant les travaux sur le terrain à la Cellule Nationale de Coordination et de Gestion du PEA-Jeunes du 04 au 19 janvier 2016. Suivant la documentation présentée par le programme, la consultante a rédigé deux drafts de manuel et reçu des commentaires. Le manuel de suivi-évaluation est en cours de finalisation. Il en est de même pour le plan de suivi-évaluation. *La mission recommande la finalisation du manuel et du plan de suivi-évaluation.*

93. Pour ce qui est de l'application de suivi-évaluation, le consultant international a été identifié et a signé un contrat avec le PEA-Jeunes en janvier 2016. Conformément aux prévisions dudit contrat, le consultant a travaillé du 15 au 20 janvier 2016 de concert avec la consultante en charge du manuel de suivi-évaluation pour une meilleure harmonisation des dispositions de suivi-évaluation. Les dispositions qui devaient alors être prises (paiement des frais remboursables au titre du premier déploiement) avant son deuxième déploiement initialement prévu le 15 février 2016 n'ont pas encore été effectives. Sa mission est en conséquence retardée. *La mission recommande à la CNCG prendre des dispositions pour le paiement en instance et au RSE de faciliter la deuxième mission de développement de l'application de suivi-évaluation.*

94. Le consultant international mobilisé pour l'enquête SYGRI a effectué la mission de collecte des données sur le terrain du 1^{er} au 15 mars 2016. Lors de cette mission, il a procédé à la formation des enquêteurs et organisé l'administration des questionnaires sur le terrain. Les données ont été saisies dans l'application et analysées. Le consultant a transmis le rapport final d'enquête au PEA-Jeunes le lundi 18 avril 2016.

95. La réalisation de l'étude sur la situation de référence du programme a été couplée par souci d'efficacité avec celle de caractérisation des bassins. Les consultants sélectionnés sont en attente de leurs contrats pour démarrer la collecte d'informations dans les 15 bassins du PEA Jeunes. *La mission recommande à la CNCG la finalisation desdits contrats et la conduite de l'étude.*

96. Ciblage : Le programme a sensibilisé 349 jeunes entrepreneurs potentiels sortis de 9 centres de formation technique agricole ces deux dernières années. De ces jeunes, 205 ayant participé à une réunion d'information à Yaoundé ont manifesté leur intérêt pour le PEA-Jeunes. Des fiches de projets de 119 jeunes ont été examinées commission nationale qui en a retenu 83 avec une orientation principale vers le parcours 1 de création d'entreprise. (4 orientations en parcours 2).

97. Dans le cadre de ce dispositif pilote, les jeunes retenus sont principalement ceux de la catégorie 2 du groupe cible à savoir les jeunes diplômés de l'enseignement technique agricole ou non y compris les jeunes de niveau post-primaire, secondaire ou supérieur et souhaitant créer ou développer leurs propres entreprises agropastorales. Cependant, la mission a pu noter un bon potentiel de développement des entreprises du nombre limité de jeunes qui pourraient être considérés en catégorie 3 du groupe cible rencontrés sur le terrain et orientés vers le parcours 2.

98. Genre : Dans le cadre de la prise en compte du genre, le programme n'a pas prévu d'activité en 2015. Cependant, la mission a pu noter que sur les 80 projets ayant fait l'objet de finalisation, 27 étaient présentés par des jeunes femmes, soit 33,75% de projets portés par les femmes. Ce pourcentage place les activités du projet au-dessus du minimum requis de 30% de projets portés par des femmes. Cette tendance est confirmée au niveau des réalisations car sur les 52 projets déjà admis au financement, 19 sont portés par des femmes, soit 36,54%. *La mission recommande la mise en œuvre progressive des activités prévues dans ce cadre.*

99. Communication et gestion des savoirs : le PTBA 2015 prévoyait i) le lancement officiel du programme, ii) l'élaboration de la stratégie de communication du programme et iii) l'élaboration de la charte graphique du programme. La mission a noté que le lancement officiel du programme a été organisé en janvier 2016. La mission a également noté que la stratégie de communication du

programme n'a pas été élaborée. Il en est de même pour la charte graphique. *La mission recommande l'élaboration de ces supports de communication de base du programme.*

100. Il convient de mentionner que la Spécialiste en Communication et Gestion des Savoirs (SCGS) du PEA-Jeunes, en charge de ce volet pour tous les projets du portefeuille, a démissionné. *La mission recommande au Coordonnateur de procéder au remplacement du (de la) Spécialiste en Communication et Gestion des Savoirs du PEA-Jeunes. Pour ce faire il est invité à transmettre sans délai les termes de référence dudit poste et les modalités proposées pour ledit recrutement au FIDA pour avis de non objection avant publication.*

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
33. Préparer la requête de fonds pour la Coopération Italienne en collaboration avec la commission bilatérale et le MINEPAT.	Coordonnateur	Immédiat
34. Finaliser le manuel et le plan de suivi-évaluation	RSE	Juillet 2016
35. Prendre des dispositions pour le paiement du consultant recruté pour l'application de suivi-évaluation	Coordonnateur+RAF+RSE	Immédiat
36. Faciliter la deuxième mission de développement de l'application de suivi-évaluation	RSE	Juin 2016
37. Elaborer la stratégie de communication et la charte graphique du programme	Coordonnateur	Juillet 2016
38. Procéder au remplacement du (de la) Spécialiste en Communication et Gestion des Savoirs	Coordonnateur	Immédiat
39. Procéder au recrutement de la Secrétaire de Direction et du personnel d'appui des URAC	Coordonnateur+RAF	Immédiat
40. Finaliser le processus de contractualisation pour l'assurance médicale du personnel	Coordonnateur	Immédiat

E. Gestion fiduciaire

101. Gestion financière. Une évaluation du système de gestion administrative, comptable et financière du PEA-Jeunes a été menée par la mission de supervision afin de vérifier sa conformité avec les exigences du FIDA en matière de risque fiduciaire et de performances financières.

102. Structure organisationnelle et personnel. A date, la mission note que le personnel prévu pour la mise en œuvre du projet est recruté à l'exception du personnel d'appui des Unités Régionales d'Appui Conseil (URAC). La description des fonctions et le cahier de charge des différents responsables de la Cellule Nationale de Coordination et de Gestion (CNCG) sont définis dans le manuel des procédures. La structure organisationnelle du Service Administratif et Financiers (SAF) est globalement adéquate avec la mise en œuvre du Programme.

103. Bien que le montage institutionnel n'ait pas prévu un poste d'Assistant Administratif et Financier, la présence au sein du SAF de ce dernier est de nature à assurer une meilleure ségrégation des tâches administratives, financières et comptables.

104. En ce qui concerne le Secrétariat de la Coordination Nationale, la mission relève que la gestion de cette fonction, telle que prévue par le document de conception du programme, n'est pas encore effective. Un secrétaire a été effectivement recruté et normalement affecté à UNAC avec entre autres tâches l'assistance aux spécialistes des composantes techniques et l'assistance logistique compte tenu de son profil. *Pour une gestion efficace et performante du Secrétariat de la CNCG, la mission recommande le recrutement effectif d'un(e) Assistant(e) de Direction ayant les compétences et le profil exigés pour ce poste.*

105. En matière de gestion du personnel, la mission note que le personnel non fonctionnaire est régulièrement déclaré à la sécurité sociale et que le projet est à jour des cotisations sociales. Aussi, les impôts sur salaires sont régulièrement versés à l'administration fiscale. Toutefois, la couverture médicale du personnel n'est pas encore effective, le processus de contractualisation n'étant pas achevé. *La mission recommande la finalisation de ce processus sur la base des observations du FIDA du 22 décembre 2015.*

106. Manuel des procédures administratives, financières et comptables. Le programme dispose d'un manuel des procédures élaboré en mars 2015. L'objectif d'un tel document est entre autres de (i) fournir un cadre formel d'exécution des opérations à caractère administratif, financier et comptable, (ii) décrire les procédures d'exécution de ces opérations dans les conditions garantissant un contrôle interne efficace en formalisant les contrôles à effectuer et identifier les responsables.

107. La mission a passé en revue le manuel des procédures du Programme et fait quelques observations suivantes :

- (a) L'organigramme du Programme, présentant les liens hiérarchiques et fonctionnels entre la CNCG, l'UNAC et l'URAC, ne figure pas dans le manuel.
- (b) La partie du manuel portant sur la passation des marchés comporte des incohérences. La rémunération des cellules internes de passation des marchés créées par le Coordonnateur et composée du personnel du Programme pour évaluer les offres relevant des compétences du CNCG, devrait être proscrite. Cette disposition est à exclure du manuel.
- (c) Dans les procédures de gestion de la caisse, le montant maximum admis en caisse (200 000 FCFA) n'est pas en adéquation avec le montant maximum par dépense unitaire (100 000 FCFA). Ces seuils pourraient maintenir le programme en situation de réapprovisionnement permanent de la caisse. La procédure de réapprovisionnement de la caisse proprement dite paraît confuse et s'assimile beaucoup plus à un arrêté mensuel de caisse non décrite par ailleurs dans les procédures. Aussi, l'arrêté et l'inventaire de caisse relèvent de la responsabilité du Comptable et non le l'Assistant Administratif et Financier qui tient et gère la caisse du Programme.
- (d) Le manuel devrait comporter une partie distincte exclusivement consacrée aux procédures de gestion dans les URAC (gestion des missions – gestion des achats – gestion de la caisse) ainsi que les outils de gestion à mettre en place.

108. *La mission recommande :*

- (i) de faire une revue collégiale du manuel des procédures sous la responsabilité du RAF avec l'appui d'un facilitateur ;*
- (ii) de transmettre le manuel revu au FIDA pour non objection ;*
- (iii) de partager le nouveau dispositif avec l'ensemble du personnel concerné ;*
- (iv) au Coordonnateur et au RAF de veiller à l'application effective de ce nouveau dispositif.*

109. Contrôle interne. Les dispositifs de contrôle interne applicables sont décrits dans le manuel des procédures administratives, financières et comptables. La mission relève que l'application des principes de contrôle interne mérite d'être améliorée. De même les outils de gestion mis en place par le Programme doivent être mieux utilisés.

- (a) Gestion des stocks de fournitures : remplir systématiquement et bien tenir les fiches de stocks, réaliser les prises d'inventaire physique en fin d'année et en début d'année suivante.
- (b) Gestion du carburant : des sorties de bons de carburant sans autorisation ; effectuer les inventaires des bons de carburant en fin d'exercice.
- (c) Gestion des immobilisations : s'assurer que les immobilisations sont codifiées et marquées ; les dossiers, fiches et fichiers des immobilisations sont en cours d'élaboration, les données de l'inventaire physique réalisé sont encore en cours de traitement ; le module "Immobilisations" du logiciel TOMPRO n'est pas encore mis à jour.
- (d) Gestion des véhicules : les carnets de bord des véhicules sont mis à jour par les chauffeurs à l'exception du véhicule du Coordonnateur.
- (e) Missions : bien remplir et tenir le registre des ordres de mission, les missions ne sont pas justifiées dans les délais requis.
- (f) Financement : le registre des DRF n'est pas encore mis en place.
- (g) Gestion des contrats et factures : les contrats ne sont pas visés par le RAF avant signature du Coordonnateur National ; le SAF devra bien remplir et tenir les registres des contrats et des factures.

110. Gestion comptable. La mission note avec satisfaction la maîtrise des procédures comptables et du logiciel de gestion comptable et financière TOMPRO par l'équipe fiduciaire. Une codification des pièces comptables a été mise en place permettant une recherche aisée et rapide, les rapprochements bancaires mensuels sont régulièrement faits, les pièces comptables sont régulièrement imputées et validées par le RAF. Toutefois, les comptes des exercices 2014 et 2015 devront être mieux analysés et les opérations, encore en suspens dans les comptes d'avances, régularisées avant la mission d'audit.

111. Gestion du compte désigné. Conformément à l'accord de financement un compte désigné en FCFA est ouvert à UBA pour recevoir les fonds du Programme. Ce compte fonctionne sous la signature du Directeur Général de la CAA. Un sous compte d'opérations est ouvert dans de la même banque et géré par la CNCG sur le principe de la double signature du RAF et du Coordonnateur. Ce sous compte est alimenté par la CAA suite aux requêtes d'appel de fonds présentées par la CNCG.

112. La reconstitution du compte désigné établi au 31 mars 2016 présente un écart global justifié de FCFA 41 318 010 représentant des paiements effectués mais non débités sur le compte désigné et le sous compte d'opérations (FCFA 30 623 083) et des avances non encore justifiées (FCFA 10 694 927).

113. Gestion de la trésorerie et règlement des dépenses. La mission reste préoccupée par les tensions de trésorerie récurrentes que connaît le PEA-Jeunes malgré la disponibilité des ressources dans les comptes bancaires du Programme. Cette situation est due à (i) un déficit de collaboration entre les composantes techniques et le SAF, (ii) l'application limitée des procédures de gestion décrites dans le manuel des procédures, (iii) un manque de planification financière.

114. Cette situation a souvent conduit à la mise à disposition tardive des ressources par le SAF pour la mise en œuvre des activités programmées, au préfinancement des activités par les responsables composantes techniques et les conseillers des URAC (pour exemple le financement par le RSE de l'enquête SYGRI), au préfinancement des frais de mission.

115. *La mission recommande au RAF d'assurer sans délais l'élaboration d'un plan de trésorerie mensuel et glissant sur la base du PTBA et du Plan de Passation des Marchés ainsi que des éléments de la planification rapprochée des activités. Le plan de trésorerie devra être mis à jour régulièrement et porté à la connaissance de l'équipe du Programme lors des réunions de coordination.*

116. Les procédures de gestion de la caisse de menues dépenses prévoient que la caisse soit tenue par l'Assistante Administrative et Financière. Le RAF a jugé élevé le risque fiduciaire lié à la gestion de la caisse dans la situation actuelle. Il n'a donc pas rendu opérationnelle une caisse au sein du Programme. Cette situation n'est pas de nature à faciliter le règlement de certaines dépenses et la gestion quotidienne du Programme. En lieu et place de la caisse, un système de "mise à disposition des fonds (MAD)" a été mis en place. La mission rappelle que ce système ne peut être utilisé que dans des cas exceptionnels et ne doit pas être érigé en mode de gestion. *La mission recommande que des dispositions soient prises pour que la mise en œuvre des procédures de gestion de la caisse soit effective.*

117. La mission a passé en revue certaines dépenses et fait les observations suivantes :

- (a) Les indemnités de session des membres des commissions spéciales des marchés ainsi que des commissions ad hoc sont calculées sur la base du nombre de séances effectuées contrairement à l'arrêté ministériel qui fixe ces indemnités par session. *Une session traite d'un sujet précis et peut se tenir en plusieurs jours/séances de travail.*
- (b) Le personnel du PEA-Jeunes ne peut être rémunéré pour sa participation à des commissions internes d'évaluation. Cette pratique est à proscrire dorénavant.

118. Etas certifiés des dépenses. La mission a procédé à l'analyse d'un échantillon de dépenses soumises sous ECD (formulaire 102) dans la DRF 2. Les dépenses sont suffisamment justifiées et n'appellent aucune observation particulière.

119. Mobilisation des ressources et décaissements. Au 31 mars 2016, les ressources mobilisées pour le financement du projet se présentent comme suit :

Source	Monnaie	Montant prévu (millions)	Montant décaissé (millions)	Taux Exécution (%)
Prêt FIDA (1 ^{ère} phase)	DTS	8,30	0,849	5,74
Gouvernement	FCFA	5 000	904,337	18,09
Institutions de finance rurale	FCFA	4 700	0	0
Bénéficiaires	FCFA	1100	0	0

120. Réalisations financières du PTBA 2015. Le taux de réalisation financière du PTBA 2015 s'établit globalement à 18%. Les taux d'exécution sur le financement du prêt FIDA et les fonds de contrepartie sont respectivement de 26% et 8%. En intégrant les engagements, le taux d'exécution du PTBA 2015 du PEA-Jeunes s'établit globalement à 35% avec 47% pour le Prêt FIDA et 21% pour les fonds de contrepartie. Sur cette base engagements, les taux d'exécution par composante sont 14% pour la composante A ; 114% pour la composante B et 39% pour la composante D.

121. Les taux de réalisations financières par composante se présentent comme suit :

Composante	Taux Exécution (%)	Taux d'exécution Base engagements
Composante A – Développement des entreprises agropastorales viables	6	14
Composante B –Accès aux services financiers	67	114
Composante C –Amélioration du cadre organisationnel, politique, institutionnel et législatif	0	0
Composante D – Coordination et gestion	19	39
Global	18	35

122. Décaissement du prêt FIDA. Le PEA-Jeunes a enregistré au 31 mars 2016 un taux de décaissement réel du prêt FIDA de 5,74% correspondant à USD 1,192 millions.

123. Les taux de décaissement par catégorie de financement se présentent comme suit :

Catégorie	Taux (en %) au 31.03.2016
1- Génie civil	0
2- Crédit et fonds de garantie	0
3- Equipements et matériels	0
4- Formation	0,36
5- Consultants	3,06
6- Coût de fonctionnement	2,76
7- Salaires et indemnités	7,56

124. Fonds de contrepartie. Au 31 mars 2016, la contribution totale de l'Etat pour le financement du PEA-Jeunes enregistrée dans les comptes du Programme se chiffre à FCFA 904, 337 millions représentant 18,09% de son engagement initial dont FCFA 810 millions en contributions directes et 94,337 millions en contributions indirectes (exonération de taxes et droits de douane).

125. Pour la mise en œuvre des activités de pré démarrage, le Programme a reçu de l'Etat un montant de FCFA 610 millions. Au titre de l'exercice 2015, un montant de FCFA 650 millions a été liquidé au profit du Programme. A date, le PEA-Jeunes a reçu FCFA 200 millions. Le solde, soit FCFA 450 millions est en attente de décaissement par le Trésor. Pour l'année 2016, la coordination du Programme déclare que la contribution de l'Etat, de FCFA 150 millions, est en cours d'engagement.

126. La mission recommande au Coordonnateur et au RAF de prendre toutes les dispositions pour que les fonds de contrepartie soient effectivement versés au Programme afin de ne pas compromettre la mise en œuvre des activités.

127. Audit. Les comptes du Programme seront audités pour la première fois. L'audit portera sur les comptes des exercices 2014 et 2015. Le processus de recrutement de l'auditeur est en cours. La mission rappelle que les rapports d'audit doivent être transmis au FIDA au plus tard le 30 juin 2016.

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
41. Faire une revue collégiale du manuel des procédures avec l'appui d'un facilitateur ; transmettre le manuel revu au FIDA pour non objection ; partager le nouveau dispositif avec le personnel et veiller à l'application effective de ce nouveau dispositif.	Coordonnateur+RAF	Juillet 2016
42. Améliorer l'application des principes de contrôle interne et l'utilisation des outils de gestion.	Coordonnateur+RAF	Continu
43. Analyser les comptes des exercices 2014 et 2015 et régulariser les opérations en suspens avant la mission d'audit.	RAF+Comptable	Mai 2016
44. Elaborer un plan de trésorerie mensuel et glissant sur la base du PTBA et du PPM ainsi que des éléments de la planification rapprochée des activités ; mettre régulièrement à jour le plan de trésorerie et le porter à la connaissance de l'équipe du Programme lors des réunions de coordination.	RAF	Immédiat et continu
45. Respecter les procédures de paiement des indemnités de sessions aux membres de la CSPM et des Comités ad hoc	Coordonnateur+RAF+SPM	Immédiat
46. Proscrire le paiement du personnel du projet pour sa participation à des commissions internes d'évaluation	Coordonnateur+RAF+SPM	Immédiat
47. Prendre toutes les dispositions pour que les fonds de contrepartie soient effectivement versés au Programme	Coordonnateur+RAF	Immédiat

128. Passation des marchés : la mission a noté que le programme a bénéficié des services de deux Spécialistes en Passation des Marchés (SPM). Le SPM du Projet d'Appui au Développement des Filières Agricoles (PADFA) a appuyé le PEA-Jeunes de la période de pré-démarrage au recrutement en février 2016 du SPM dédié au programme. Sur le plan institutionnel, conformément à la législation nationale, une Commission Spéciale de Passation des Marchés (CSPM) doit être mise en place pour le PEA-Jeunes. Dans la situation actuelle, c'est la CSPM du PADFA qui appuie le PEA-Jeunes. La mission a noté que du fait de ces appuis intérimaires et des lacunes dans la passation des dossiers, des documents originaux afférant à la passation de marchés ne sont pas disponibles : des insuffisances sont notées dans leur archivage, les documents étant dispersés dans différents services.

129. En matière de performance sur le Plan de Passation des Marchés (PPM) 2015, la mission a noté sur les 24 marchés prévus : 9 marchés terminés, 12 en cours et 3 en attente pour un taux d'exécution global de 35%. Il se décline en 62% pour les marchés de biens et fournitures et 23% pour les prestations intellectuelles (services de consultants).

130. La mission a passé en revue les activités menées et mis en évidence la nécessité d'améliorer des pratiques de gestion de la passation de marchés tant au niveau des procédures, des méthodes de sélection que de l'archivage de la documentation. Des écarts par rapport à la réglementation FIDA, à la législation nationale et aux principes fondamentaux de bonne gouvernance ont ainsi été relevés.

131. Nécessité de renforcer les dispositifs de gestion. Afin de garantir le principe de transparence, des dossiers complets des appels d'offres doivent être constitués et conservés en un emplacement unique. De même, un registre des contrats doit être établi et transmis dans les plus brefs délais au FIDA. Un renforcement du système de soumission des offres permettra d'assurer le principe de confidentialité. Un ou plusieurs responsables devront être désignés pour la réception et la conservation en lieu sûr des offres cachetées jusqu'à l'ouverture des plis.

132. Au regard du principe d'efficacité et de responsabilité, le manuel de procédures administratives comptables et financières doit être revu afin que les incohérences soient levées par le SPM pour les parties concernant la passation des marchés.

133. Pour faciliter l'utilisation du Plan de Passation des Marchés 2015 (PPM) et le rendre conforme aux exigences du FIDA, la mission a fait des recommandations sur la structure dudit PPM. La version détaillée de ces recommandations a été transmise au SPM. Ce dernier doit également s'assurer que tous les marchés prévus ou en cours sur 2015 figurent dans le PPM. La revue par la mission des contrats existants a révélé la nécessité d'intégrer au PPM 2015 les contrats de prestations pour le renforcement des capacités des jeunes PIE dans le cadre du dispositif pilote de finalisation des plans d'affaires.

134. Respect des réglementations FIDA et nationales. Il est nécessaire d'apporter une vigilance particulière aux choix des méthodes de sélection des marchés et aux différents seuils imposant la pratique des appels d'offres internationaux ou nationaux. Le choix de l'appel d'offre national aurait dû se substituer à la consultation de fournisseurs pour certains contrats. De plus, le principe de compétitivité n'est pas pris en compte lorsque l'analyse des soumissions ne permet pas la confrontation d'au moins trois cotations. L'examen par la Commission Spéciale de Passation des Marchés des dossiers d'appels d'offres doit être scrupuleusement respecté.

135. Dans un souci de respect du principe d'économie, il est indispensable de définir expressément le terme « session » figurant dans la réglementation régissant les indemnités de sessions versées aux participants aux commissions spéciales et comités techniques. Le programme a versé FCFA 53 Millions d'indemnités de sessions entre juin et décembre 2015 (FCFA 10 millions concernent les sessions de la Commission Spéciale de Passation des Marchés). Aussi, la pratique de rémunération des commissions ad hoc, qui ne concerne pas la passation des marchés et auxquelles des membres salariés du programme assistent, doit être clarifiée.

136. En vue de renforcer le principe de compétitivité et de transparence, les rédactions des appels à manifestation d'intérêt, spécifications/termes de référence ou appels d'offres peuvent être améliorées par l'incorporation d'informations complémentaires et recommandées par le FIDA.

137. Points particuliers sur les marchés inscrits au PPM 2015. Le marché portant sur la contractualisation d'une couverture sociale des salariés n'a à ce jour pas abouti, l'offre sélectionnée selon la méthode du moins-disant étant jugée non probante par le Programme. Or, la couverture sociale des salariés est une condition sine qua none à la bonne gouvernance des projets financés par le FIDA. Le FIDA est donc en attente du rapport de négociation que le Programme doit établir en collaboration avec le prestataire sélectionné. *En ce qui concerne les travaux de construction prévus dans des locaux de la CNCG, la mission recommande au préalable l'obtention d'un accord écrit du propriétaire.*

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
48. Veiller à la mise en place de la CSPM du PEA-Jeunes	Coordonnateur	Immédiat
49. Améliorer des pratiques de gestion de la passation de marchés tant au niveau des procédures, des méthodes de sélection que de l'archivage de la documentation	SPM	Immédiat
50. Renforcer le système de soumission et de conservation/archivage des offres	SPM	Immédiat
51. Etablir le registre des contrats et le transmettre au FIDA	Coordonnateur+SPM+RAF	Juillet 2016
52. Lever les incohérences des parties concernant la passation des marchés dans le manuel de gestion	SPM+RAF	Immédiat
53. Revoir la structure du PPM et actualiser les PPM 2015 et 2016	SPM	Immédiat et continu
54. Veiller au respect des procédures FIDA et nationales	SPM	Immédiat et continu
55. Requérir au préalable l'accord écrit du propriétaire pour les travaux de construction prévus dans des locaux de la CNCG.	Coordonnateur+SPM	Immédiat

F. Durabilité

138. Les partenariats initiés dans le cadre du PEA-Jeunes vont assurément en favoriser l'atteinte des résultats. En effet la période sous revue a permis l'amorce de la mise en œuvre des activités sur le terrain et la capitalisation des leçons pour un meilleur passage à échelle des activités au cours des années suivantes.

G. Conclusion

139. Les travaux de la présente mission de supervision ont confirmé les avancées du PEA-Jeunes dans le cadre de la mise en place de son dispositif opérationnel. Deux innovations majeures sont à noter à savoir la mise en place des activités lors de la phase de pré-démarrage ainsi que le dispositif pilote de finalisation des plans d'affaires des jeunes PIE qui aura permis d'amorcer dès la première année de mise en œuvre, l'atteinte des bénéficiaires.

Appendice 1: Résumé de l'état d'avancement du PEA-Jeunes et notes attribuées

Faits essentiels

Pays	Cameroun		No. du projet	1694 [1100001694]	No. du prêt/don DSF	2000000758
Projet	Youth Agropastoral Entrepreneurship Promotion Programme				Prêt/don DSF suppl.	
Date de mise à jour	27/04/2016					
Inst. responsable de la supervision	IFAD					
Nbre de Supervisions	1	Nbre de missions avancement de l'exécution/suivi	0			
Dernière Supervision	19/04/2016	Dernière mission avancement de l'exécution/suivi				

					Million USD	% Taux de décaissement
Approbation	21/09/2014			Coût total	67.02	18
Accord	12/02/2015	Délai d'entrée en vigueur	4.8	FIDA Total	22.50	
Entrée en vigueur	12/02/2015	Valeur PAR	-----	Prêt du FIDA	22.50	26
Premier décaissement	26/06/2015			Don DSF		
Examen à mi-parcours		Dernier amendement		Don FIDA		
Achèvement initiale	31/03/2021	Dernier audit		field_asap_grant	0.00	0
Achèvement	31/03/2021			Financement national total	21.52	
Clôture	30/09/2021			Beneficiaries	2.14	0
Nbre de prolongations	0			National Govern	9.94	8
				Dom. Fin. Inst.	9.45	0
				Cofinancement total externes	23.00	
				TBD	23.00	0

Notes concernant l'exécution du projet

B.1 Aspects fiduciaires	Précédente	Actuelle	B.2 État d'avancement de l'exécution du projet	Précédente	Actuelle
1. Qualité de la gestion financière	4	4	1. Qualité de la gestion du projet	4	3
2. Acceptabilité du taux de décaissement	4	3	2. Exécution du S&E	4	4
3. Fonds de contrepartie	5	4	3. Cohérence entre le PTBA et l'exécution	4	3
4. Conformité à l'accord de financement	4	4	4. Prise en compte de l'équité hommes-femmes	4	4
5. Conformité aux règles de passation des marchés	4	4	5. Lutte contre la pauvreté	4	4
6. Qualité et ponctualité des audits	4	4	6. Efficacité du ciblage	4	4
			7. Innovation et leçons apprises	4	4
			8. Prise en compte climat et environnement	4	4

B.3 Produits et réalisations	Précédente	Actuelle	B.4 Durabilité	Précédente	Actuelle
1. Développement d'entreprises agropastorales viables	4	4	1. Renforcement des institutions (organisations, etc.)	4	4
2. Accès aux services financiers	4	4	2. Autonomisation	4	4
3. Amélioration cadre organisat., inst. & politique	4	4	3. Qualité de la participation des bénéficiaires	4	4
			4. Adaptabilité des prestataires de services	4	4
			5. Stratégie de désengagement (préparation et qualité)	4	4
			6. Possibilité réplication à plus grande échelle	4	4

B.5 Justification des notes

Le projet a connu une phase de pré-démarrage financée sur fonds de contrepartie pour plus d'un million de Dollars USD. Cette phase conduite de février à 2015 à juin 2015 a permis le recrutement du personnel, la location annuelle et l'équipements de bureaux, l'acquisition de véhicules, le paiement des salaires, le financement d'une mission en Israël pour négocier l'assistance technique, le financement d'une mission technique israélienne au Cameroun, la préparation du manuel d'opérations du Programme avec l'assistance de la FAO, la préparation du manuel de procédures administratives et financières, l'organisation de l'atelier technique de démarrage. Grâce à cette phase, le PEA Jeunes a réussi à réduire considérablement les retards habituellement accusés dans le démarrage des projets du portefeuille et qui étaient de l'ordre de 21 mois en moyenne. Les taux d'exécution physique et financière de la phase de pré-démarrage sont respectivement de 94,73% et 94,21%. L'exécution réussie de la phase de pré démarrage, a en outre permis de tester le processus d'incubation au travers d'un plan de travail et budget pour le deuxième semestre 2015. A la faveur de ce plan de travail, le programme a mis en place le système de gestion et de suivi évaluation et amorcé des actions directes en faveur des bénéficiaires. Sur une prévision de finalisation de 50 plans d'affaires de jeunes porteurs d'initiatives économiques, 52 plans ont été produits. Des dispositions subséquentes sont en train d'être prises pour la mise à disposition des financements. Le PTBA semestriel a été très ambitieux du fait que la durée de négociation des conventions d'assistance technique avec MASHAV, le BIT, et DID a été plus longue qu'anticipé. Il en a résulté une exécution effective du PTBA sur seulement 4 mois, avec des taux d'exécution physique et financière du PTBA 2015 s'établissant respectivement à 53,58% et 26% pour le prêt FIDA. En intégrant les engagements, le taux d'exécution financière atteint 35% avec 47% pour le Prêt FIDA et 21% pour les fonds de contrepartie. L'équipe de mise en œuvre fait l'objet de conflits interpersonnels qui compromettent le travail en équipe. Il convient de noter que la mobilisation des fonds de contrepartie n'a pas suivi la lancée de la phase de pré-démarrage. Pour l'année 2016, la contribution de l'Etat, de FCFA 150 millions est en cours d'engagement et reste en deca des prévisions du PTBA.

Évaluation globale et profil de risque

	Précédente	Actuelle
C.1 Actifs physiques/financiers	4	4
C.2 Sécurité alimentaire	4	4
C.3 Qualité de l'amélioration des actifs naturels et la résilience climatique	4	4
C.4 Avancement global de l'exécution (Sections B1 et B2)	4	4

Justification des notes sur l'avancement globale de l'exécution

Comme déjà mentionné, les taux d'exécution physique et financière de la phase de pré-démarrage sont respectivement de 94,73% et 94,21%. Pour ce qui est du premier PTBA, l'objectif majeur des six premiers mois était d'accompagner une première cohorte de 50 jeunes porteurs d'initiatives économiques (PIE). La réalisation de cette activité a favorisé la sélection des projets porteurs des jeunes avec la participation des 2 Ministères chargés de l'Agriculture et de l'Élevage qui assurent la Cotutelle du programme ainsi que l'implication des partenaires opérationnels principalement deux structures d'incubation pour la finalisation des plans d'affaires desdits projets et le renforcement des capacités des jeunes. 52 plans d'affaires qui ont été finalisés et sont en stade financement. 28 autres en cours de finalisation.

C.5 Probabilité de réalisation des objectifs de développement (section B 3 et B4)	4	4
-----------------------------------------------------------------------------------	---	---

Justification des notes sur les objectifs de développement

La progression des activités est acceptable et l'implication de tous les acteurs ciblés est déjà notée. Les consultants devant contribuer à l'élaboration des études de référence sont recrutés et fourniront dans les prochaines semaines des éléments de base pour une meilleure appréciation de la progression vers les objectifs de développement. En cette première année de mise en œuvre, le PEA-Jeunes a réalisé la mise en place des organes, des procédures et outils de gestion en ayant des actions directes vers les bénéficiaires. Le passage à l'échelle, dès cette année 2016 pourra assurément faciliter la progression vers l'atteinte des résultats.

C.6 Risques Description succincte des principaux risques concernant chaque section ainsi que de leur impact sur la réalisation des objectifs de développement et la durabilité des résultats

Aspects fiduciaires	Le taux de décaissement des fonds du programme mérite d'être amélioré. Un risque y relatif est le paiement des factures par la CAA à la place du programme. Cette pratique est source de retard dans les paiements et est non conforme à l'autonomie de gestion reconnue à l'équipe de gestion.
Avancement de l'exécution du projet	L'exécution du programme suit une progression acceptable. Cependant avec la stratégie du programme qui repose sur des partenaires, il est primordial que toutes les conventions de partenariat soient signées notamment avec les structures d'incubation et les prestataires de facilitation et que les appuis nécessaires pour une meilleure effectivité du travail des partenaires opérationnels soient mis à leur

	disposition.
Produits et réalisations	Au regard du nombre de jeunes porteurs d'initiatives (80) appuyés lors du premier semestre d'exécution du programme, il est souhaitable que le passage à l'échelle soit effectué dès cette année 2016.

Suivi proposé

Question/problème	Mesure Recommandée	État de calendrier	État d'avancement
Mobilisation des ressources	-Assurer la mobilisation effective des fonds de contrepartie pour couvrir les activités du projet ; - Suivre les actions engagées de mobilisation des ressources auprès de la Coopération Italienne ;	Mai 2016 et continu	
Gestion financière	- Faire la revue du manuel de procédures de gestion du projet sous la responsabilité du RAF, le soumettre à la non objection du FIDA et l'appliquer ; -Finaliser le processus de souscription de l'assurance médicale du personnel	Juin 2016 Juin 2016 Juin 2016	
Passation des Marchés	- Actualiser les Plans de Passation des Marchés en intégrant notamment les contrats de prestation pour le renforcement des capacités des PIE	Mai 2016 et continu	
Gestion du Projet	- Assurer un meilleur suivi des activités des partenaires du Programme (Coopération Israélienne, OIT, PADMIR, DID, Structures d'incubation, prestataires de facilitation, etc. - Veiller à la gestion des conflits interpersonnels et à une meilleure promotion du travail en équipe ; - Procéder au recrutement du personnel pour les postes vacants à la CNGC et dans les URAC.	Juin 2016 Mai 2016 et continu Mai 2016 et continu Juillet 2016	
Composantes A&B	- Assurer la mise à disposition des kits d'installation aux 52 premiers PIE et les accompagner dans leurs activités - Finaliser les procédures de la « voie rapide » pour le financement de la première cohorte des jeunes PIE et la mise en place du Guichet de Transit pour financer les projets des jeunes PIE - Veiller à la réalisation de l'étude de référence du Programme et de caractérisation des bassins ; - Signer et exécuter les conventions de partenariat avec les structures d'incubation - Finaliser le recrutement des ONG prestataires de facilitation	Mai 2016 et continu Mai 2016 et continu Juin 2016 Juin 2016 et continu Juin 2016 Juin 2016	
Suivi-évaluation	- Assurer la mise en place de l'application de suivi-évaluation	Juin 2016	

Observations supplémentaires

Appendice 2: Cadre logique actualisé: état d'avancement par rapport aux objectifs, effets et produits

Synthèse	Indicateurs clé de performance	Situation à date
<p><u>But</u> Améliorer durablement les conditions de vie et les revenus des jeunes entrepreneurs agro pastoraux du Cameroun</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. 	<p>RAS (L'indice de référence d'accumulation des bien des ménages est déterminé).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les valeurs de référence de la prévalence de la malnutrition sont de : 15% chez les filles et de 21% chez les garçons ▪ Les valeurs de référence des ménages confrontés aux périodes de disette indiquent que : <ul style="list-style-type: none"> - 58% de ménages sont confrontés à la première période de diserte ; - 3% de ménages souffrant de deuxième période de disette
<p><u>Objectif de développement du Projet/Programme:</u> Promouvoir des entreprises agropastorales jeunes, rentables, intégrées dans les chaines de valeurs, et créatrices d'emplois</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5040 entreprises dont 30% gérées par les femmes sont établies ou consolidées et créent au moins 20 160 emplois directs d'ici à 2021 ▪ Au moins 65% des entreprises sont fonctionnelles 3 ans après leur création ▪ 50% des jeunes promoteurs rapportent une augmentation d'au moins 30% du volume et de la valeur des ventes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aucune entreprise établie ou consolidée en 2015 ▪ RAS ▪ RAS
Composante A : Développement d'entreprises agropastorales viables		
<p>Effet 1: L'accès des jeunes à des services non financiers pour le développement d'entreprises est amélioré</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Au moins dix (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 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ RAS ▪ RAS ▪ 80 promoteurs formés
<p>Produits: 1.1 Les capacités techniques, et entrepreneuriales des jeunes promoteurs sont renforcées dans les domaines d'intérêt 1.2 Un système d'accompagnement est mis en place pour garantir l'installation, la viabilité et la rentabilité des entreprises</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quatre (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 ▪ Au moins dix (10) structures d'incubation sont renforcées et contractées pour assurer en extra muros l'appui accompagnement des jeunes dans leurs entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opération pilote de finalisation des plans d'affaires : 02 cohortes de 80 jeunes ont gradué en 2015-16 ; 52 plans d'affaires directement bancables. ▪ 80 jeunes dont 36 femmes sont formés et accompagnés ▪ 02 structures d'incubations contractées en 2015 ▪ Site identifié à Balamba (4 409 ha) et la Déclaration d'Utilité Publique du site signée

Synthèse	Indicateurs clé de performance	Situation à date
	<ul style="list-style-type: none"> Une (01) structure d'incubation de référence est promue 	
Composante B : Accès aux services financiers		
Effet 2: L'accès des jeunes à des services financiers pour la création et le développement d'entreprises est amélioré	<ul style="list-style-type: none"> Six (06) 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 	<ul style="list-style-type: none"> RAS Valeurs de référence à déterminer Aucun projet appuyé en 2015
Produits: 2.1 Un mécanisme financier pérenne adapté aux besoins des jeunes promoteurs est mis en place	<ul style="list-style-type: none"> Quatre (04) nouveaux produits sont développés Le Fonds de Facilitation du PADMIR pour l'octroi de crédits à moyen terme est renforcé et opérationnel 	<ul style="list-style-type: none"> RAS Convention signée avec DID (30/10/2015) pour l'assistance technique à l'opérationnalisation du Fonds de facilitation et l'administration des subventions et crédits productifs aux jeunes promoteurs
Composante C : Amélioration du cadre organisationnel, politique, institutionnel et législatif		
Effet3: Le cadre politique, législatif et institutionnel est favorable au développement d'entreprises agro pastorales	<ul style="list-style-type: none"> Au moins 50 % des bénéficiaires enquêtés tous les 2 ans, sont satisfaits de l'environnement des affaires 	<ul style="list-style-type: none"> RAS
Produits: 3.1 Le cadre organisationnel pour la promotion de l'entreprenariat agro pastoral est établi	<ul style="list-style-type: none"> Un (01) 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 	<ul style="list-style-type: none"> RAS RAS
3.2 Le dialogue sur les politiques et stratégies, est mené entre le gouvernement et les jeunes entrepreneurs et l'environnement des affaires amélioré	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> Convention signée avec BIT le 01/04/2016 pour accompagner le PEA-Jeunes sur ces aspects
Composante D : Coordination, gestion, suivi-évaluation et gestion des savoirs		

Synthèse	Indicateurs clé de performance	Situation à date
<p>Produits: 4.1 La coordination et le suivi des activités sont effectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une (01) unité nationale d'appui conseil et quatre (04) unités régionales établies et opérationnelles ▪ Le système de suivi évaluation est mis en place et opérationnel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Unité Nationale d'Appui Conseil (UNAC) établie avec personnel clé recruté; Secrétaire de Direction et Spécialiste en communication à recruter</i> ▪ <i>Unités Régionales d'Appui Conseil (URAC) établie : CE recrutés ; personnel d'appui à recruter; Manuel de suivi-évaluation en cours de finalisation ; Application informatique de S&E en cours déploiement.</i>
<p>4.2 La capitalisation des effets du programme est assurée</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une stratégie de communication et gestion des savoirs est élaborée et opérationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ RAS

Appendice 3: Récapitulatif des principales mesures à prendre dans les délais convenus

Facilitation de l'émergence d'idées de projets d'entreprises

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
1. Diligenter la réalisation des études de caractérisation des bassins et le recrutement des prestataires de facilitation	SDE+SPIF+ SPM+ RAF	Avril 2016
2. Mettre en place les activités de facilitation avec l'expertise de l'équipe SDE en anticipation de l'assistance technique du BIT	SPIF+SDE+SFR	Mai 2016
3. Définir les activités éligibles et les flux d'entrée en incubation pour le PTBA 2016 à partir des résultats des études de bassin et des capacités des structures d'incubation	SPIF+SDE+SFR	Mai 2016
4. Diligenter la création et appuyer le fonctionnement des Comités Régionaux de Validation	Coordonnateur+SPIF+SDE	Juin 2016

Appui à la création et développement d'entreprises agropastorales des jeunes

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
5. Diligenter la contractualisation des structures d'incubation pour l'accompagnement des jeunes de l'opération pilote en intégrant un suivi par les conseillers URAC	SDE+CE	Avril 2016
6. Faciliter la finalisation des plans d'affaires des 28 PIE restants de l'opération pilote ; rechercher d'autres jeunes aux profils et aux projets similaires ; renforcer la formation à l'entrepreneuriat et l'appui conseil	SDE+SFR+CE	Immédiat
7. Élaborer des profils d'investissement en fonction des filières, des activités et des bassins assorti d'un modèle de kit par activité	SDE	Mai 2016

Emergence et renforcement des structures d'incubation

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
8. Elaborer une fiche de synthèse d'évaluation de chacune des 5 structures d'incubation pressenties.	SPIF	Juin 2012
9. Signer des contrats successifs en relation avec la montée en charge des activités et de l'organisation des structures d'incubation	Coordonnateur+SPIF+SPM+RAF	Continu
10. Accompagner prioritairement le montage de partenariats locaux avec les opérateurs identifiés par les études de bassin.	Coordonnateur+SPIF+SPM+RAF	Continu
11. Etablir un barème des prix des prestations de services des opérateurs du PEA Jeunes et veiller à sa cohérence avec celui des autres programmes/projets	SPIF+SPM+RAF	Juillet 2016
12. Poursuivre les activités de sécurisation des sites potentiels de la SIR jusqu'à l'obtention des titres fonciers.	Coordonnateur+SPM+RAF	Continu
13. Solliciter la non objection du FIDA sur les résultats du dépouillement de l'AMI sur les études techniques de faisabilité de la SIR	Coordonnateur+SPM	Immédiat
14. Orienter le diagnostic complémentaire des centres de	SPIF + SDE	Immédiat

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
<i>formation prévu par MASHAV en fonction des objectifs du PTBA 2016</i>		
15. <i>Organiser une planification concertée de l'assistance technique BIT et MASHAV</i>	SDE + SPIF	Mai 2016
16. <i>Responsabiliser et impliquer les spécialistes CNCG dans les activités prévues avec les partenaires clé MASHAV et BIT pour une co-construction des méthodologies d'intervention</i>	Coordonnateur+SDE+SPIF	Mai 2016

Appui au financement des entreprises

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
17. <i>Produire et soumettre au PEA-Jeunes un rapport d'activités trimestriel</i>	DID (FF) + PADMIR	Continu
18. <i>Elaborer un rapport trimestriel de synthèse sur les activités des partenaires stratégiques de la Composante B</i>	SFR	Continu
19. <i>Tenir la revue des livrables et organiser au besoin des sessions d'échanges et de discussions aux fins de validation</i>	SFR	Continu
20. <i>Diligenter la finalisation du manuel sur les modalités "voie rapide" et la formalisation des conventions et contrats de performance prévus avec les institutions financières partenaires.</i>	SFR+DID (FF)	20 Avril 2016
21. <i>Ouvrir un compte bancaire pour le guichet transit (Kits)</i>	Coordonnateur+RAF+SFR	Mai 2016
22. <i>Finaliser l'identification des IFR dans le Sud et le Centre</i>	SFR	Avril 2016
23. <i>Initier une rencontre mensuelle de concertation avec les partenaires stratégiques PADMIR et DID et veiller à convier les deux partenaires aux sessions de planification des activités des activités annuelles</i>	SFR	Continu
24. <i>Signer les conventions avec les IFR favorables au partenariat avec le Fonds de Facilitation pour le financement des jeunes.</i>	SFR	Immédiat
25. <i>Impliquer le Fonds de Facilitation dans les campagnes d'information pour une meilleure restitution des modalités définies dans le manuel d'opérationnalisation du mécanisme de financement.</i>	SFR+SDE	Continu
26. <i>Adopter un canevas de plan d'affaire compatibles avec les exigences des institutions financières et prenant en compte les paramètres financiers du schéma défini dans le PEA-jeunes</i>	SFR+SDE+DID (FF)	Mai 2016
27. <i>Former les jeunes sur le canevas adopté dans le cadre du programme de formation des structures d'incubation</i>	SFR+SDE	Continu
28. <i>Baisser de moitié le nombre de jeunes prévus au financement au titre de l'exercice en 2016</i>	Coordonnateur+SDE+SFR	Immédiat

Amélioration de la qualité des services financiers

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
29. <i>Faire la revue de la note de cadrage pour le développement de nouveaux produits</i>	SFR	Immédiat
30. <i>Organiser un atelier méthodologique participatif sur la démarche de développement des nouveaux produits tenant compte des hypothèses proposées</i>	SFR	Mai 2016

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
31. <i>Inscrire dans le PTBA 2016 et démarrer la mise en œuvre des activités dans les volets 4 et 5 de la sous-composante B du Programme</i>	SFR+RSE+RAF	Immédiat
32. <i>Formaliser le partenariat avec l'ANEMCAM et démarrer les activités du partenariat dans le cadre du PTBA 2016</i>	Coordonnateur+SFR	Mai 2016

Coordination, gestion et suivi

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
33. <i>Préparer la requête de fonds pour la Coopération Italienne en collaboration avec la commission bilatérale et le MINEPAT.</i>	Coordonnateur	Immédiat
34. <i>Finaliser le manuel et le plan de suivi-évaluation</i>	RSE	Juillet 2016
35. <i>Prendre des dispositions pour le paiement du consultant recruté pour l'application de suivi-évaluation</i>	Coordonnateur+RAF+RSE	Immédiat
36. <i>Faciliter la deuxième mission de développement de l'application de suivi-évaluation</i>	RSE	Juin 2016
37. <i>Elaborer la stratégie de communication et la charte graphique du programme</i>	Coordonnateur	Juillet 2016
38. <i>Procéder au remplacement du (de la) Spécialiste en Communication et Gestion des Savoirs</i>	Coordonnateur	Immédiat
39. <i>Procéder au recrutement de la Secrétaire de Direction et du personnel d'appui des URAC</i>	Coordonnateur+RAF	Immédiat
40. <i>Finaliser le processus de contractualisation pour l'assurance médicale du personnel</i>	Coordonnateur	Immédiat

Gestion financière

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
41. <i>Faire une revue collégiale du manuel des procédures avec l'appui d'un facilitateur ; transmettre le manuel revu au FIDA pour non objection ; partager le nouveau dispositif avec le personnel et veiller à l'application effective de ce nouveau dispositif.</i>	Coordonnateur+RAF	Juillet 2016
42. <i>Améliorer l'application des principes de contrôle interne et l'utilisation des outils de gestion.</i>	Coordonnateur+RAF	Continu
43. <i>Analyser les comptes des exercices 2014 et 2015 et régulariser les opérations en suspens avant la mission d'audit.</i>	RAF+Comptable	Mai 2016
44. <i>Elaborer un plan de trésorerie mensuel et glissant sur la base du PTBA et du PPM ainsi que des éléments de la planification rapprochée des activités ; mettre régulièrement à jour le plan de trésorerie et le porter à la connaissance de l'équipe du Programme lors des réunions de coordination.</i>	RAF	Immédiat et continu
45. <i>Respecter les procédures de paiement des indemnités de sessions aux membres de la CSPM et des Comités ad hoc</i>	Coordonnateur+RAF+SPM	Immédiat
46. <i>Proscrire le paiement du personnel du projet pour sa participation à des commissions internes d'évaluation</i>	Coordonnateur+RAF+SPM	Immédiat
47. <i>Prendre toutes les dispositions pour que les fonds de contrepartie soient effectivement versés au Programme</i>	Coordonnateur+RAF	Immédiat

Passation des marchés

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
48. <i>Veiller à la mise en place de la CSPM du PEA-Jeunes</i>	<i>Coordonnateur</i>	<i>Immédiat</i>
49. <i>Améliorer des pratiques de gestion de la passation de marchés tant au niveau des procédures, des méthodes de sélection que de l'archivage de la documentation</i>	<i>SPM</i>	<i>Immédiat</i>
50. <i>Renforcer le système de soumission et de conservation/archivage des offres</i>	<i>SPM</i>	<i>Immédiat</i>
51. <i>Etablir le registre des contrats et le transmettre au FIDA</i>	<i>Coordonnateur+SPM+RAF</i>	<i>Juillet 2016</i>
52. <i>Lever les incohérences des parties concernant la passation des marchés dans le manuel de gestion</i>	<i>SPM+RAF</i>	<i>Immédiat</i>
53. <i>Revoir la structure du PPM et actualiser les PPM 2015 et 2016</i>	<i>SPM</i>	<i>Immédiat et continu</i>
54. <i>Veiller au respect des procédures FIDA et nationales</i>	<i>SPM</i>	<i>Immédiat et continu</i>
55. <i>Requérir au préalable l'accord écrit du propriétaire pour les travaux de construction prévus dans des locaux de la CNCG.</i>	<i>Coordonnateur+SPM</i>	<i>Immédiat</i>

Appendice 4: État d'avancement matériel par rapport au PTBA 2015 (y compris indicateurs SYGRI)

RÉSULTATS DE PREMIER NIVEAU											
	Résultats	Unité	période 2015			Cumulatif			Commentaires		
			PTB A	Réalisé	%PTBA	Objectifs RPE/DCP	Réalisé	% RPE/DCP			
Nombre de Bénéficiaires	Groupes ayant bénéficié des services du projet						0		80 jeunes de l'opération pilote avec plans d'affaires Entreprises pas créées		
	Personnes ayant bénéficié des services du projet	Nombre	250	80	32%	300 000	80	0,03%			
		femme	75	24	32%	40 800	24	0,06%			
	Homme	175	56	32%	93 200	56	0,06%				
Ménages ayant bénéficié des services du projet	Nombre	250	80	32%	50 400	80	0,15%				
Composantes											
Composante A : Développement d'entreprises agro pastorales viables	S/C A.1	Etude sur les potentialités des bassins réalisée puis actualisée	Nombre	1	0	0,0%	3	0	0%		
		Jeunes sensibilisés, informés et orientés avec l'appui d'un dispositif de facilitation	Nombre	250	349	139%	25 200	349	1,38%		
			Homme	175	244	139%	17640	244	1,38%		
			femme	75	105	139%	7560	105	1,38%		
		Jeunes éligibles aux appuis du programme identifiés et orientés vers les structures d'incubation (après validation de leur idée de projet par les comités régionaux de validation)	Nombre	50	80	160,0%	5 040	80	2%	80 jeunes éligibles mais 50 en procédure de financement	
			Homme	35	54	154,3%	3 528	54	2%		
			femme	15	26	173,3%	1 512	26	2%		
		S/C A.2	Structures d'incubation, des entreprises référents et autres prestataires conventionnés par le programme	Nombre	5	2	40,0%	12	2	17%	
			Conseillers des structures d'incubation accompagnent les jeunes dans leur parcours.	Nombre	15	0	0,0%	100	0	0%	
				femme	nd	0		nd	0		
Homme	nd		0		nd	0					
Comités régionaux de validation opérationnels et se réunissant quatre fois	Nombre	4	0	0,0%	4	0	0%				

		par an								
		Petites entreprises agropastorales créées par des jeunes ruraux	Nombre				4687		0%	
		Entreprises existantes en développement dans les zones d'intervention du programme	Nombre	nd			353		0%	
		Entreprises gérées par des femmes	pourcentage	0,3	nd		30%		0%	
	S/C A.3	Structures d'incubation renforcées et accessibles aux jeunes créateurs et développeurs d'entreprises agro-pastorales des différents bassins	nombre	0	nd		12	0	0%	missions effectuées pour le diagnostic des structures d'incubation en vue de leur renforcement
		Structure de référence nationale promue (sécurisation du site)	Nombre	1	0,05	5%	1	0,05	5%	Site identifié et sécurisation en cours
Composante B : Accès aux services financiers	S/C B.1	TPE bénéficiant de kit d'installation	Nombre	46	0	0,0%	4687	0	0%	
			femme	14	0	0,0%	1406	0	0%	
			Homme	32	0	0,0%	3281	0	0%	
		PE bénéficiant de kit de renforcement	Nombre	4	0	0,0%	106	0	0%	
			femme	1	0	0,0%	32	0	0%	
			Homme	3	0	0,0%	74	0	0%	
		Très Petites Entreprises (TPE) ayant accès au crédit auprès des institutions financières rurales	Nombre	46	0	0,0%	4687	0	0%	
		Petites Entreprises (PE) non bénéficiaires de kit ayant accès au crédit auprès des institutions financières rurales	Nombre	NA	0		247	0	0%	
Petites entreprises (PE) bénéficiaires de kit ayant accès au crédit auprès des institutions financières rurales	Nombre	4	0	0,0%	106	0	0%			

	S/C B.2	Fonds de facilitation institutionnalisé (et opère avec les IFR dont la structure du portefeuille intègre la catégorie de jeunes promoteurs agropastoraux)	Nature	1	0	0,0%	1	0	0%	Etude d'institutionnalisation en cours.
		Nouveaux produits financiers développés	Nombre	0	0		4	0	0%	
		Outils de gestion des risques développés	Nombre	0	0		ND	0		
		Capacités de l'ANEMCAM renforcées en matière de production de données sur les activités dans le secteur, de formation et de suivi de gestion des performances.	Nature	0	0		ND	0		
Composante C : Amélioration du cadre organisationnel, politique, institutionnel et législatif (environnement entrepreneurial)	S/C C.1	Réseaux régionaux des jeunes entrepreneurs agro pastoraux créés et répondant aux besoins des jeunes	Nombre	0	0		4	0	0%	
		Réseau national des jeunes entrepreneurs agro pastoraux créé et répondant aux besoins des jeunes	Nombre	0	0		1	0	0%	
		Au moins 80% des entreprises promues sont membres du réseau et participent à ses activités	Pourcent age	Nd	0		80%	0	0%	
	S/C C.2	Politique sur le développement des entreprises agropastorales formulée et adoptée	Nombre	Nd	0		1	0	0%	
		Accès à la terre et sécurisation foncière effective chez les jeunes promotrices	Nombre	0	0		30%	0	0%	>= 30%
			<i>Femmes</i>	0	0			0		
	<i>Hommes</i>	0	0			0				

Appendice 5: Aspects financiers: performance financière effective par source de financement et par composante, et décaissements par catégorie

Tableau 5A : Obligation de financement par source de financement

Source de financement	Devise	Montant Approuvé	Décaissement Réel	Taux de décaissement
PRÊT FIDA (Phase 1)	DTS	14 800 000	849 541	5,74%
ETAT	FCFA	5 000 000 000	904 337 244	18,09%
INSTITUTIONS DE FINANCEMENT RURAL	FCFA	4 700 000 000		0,00%
BENEFICIAIRES	FCFA	1 100 000 000		0,00%

Tableau 5B : Exécution financière par source de financement et par composante (EN FCFA 000) au 31.03.2016

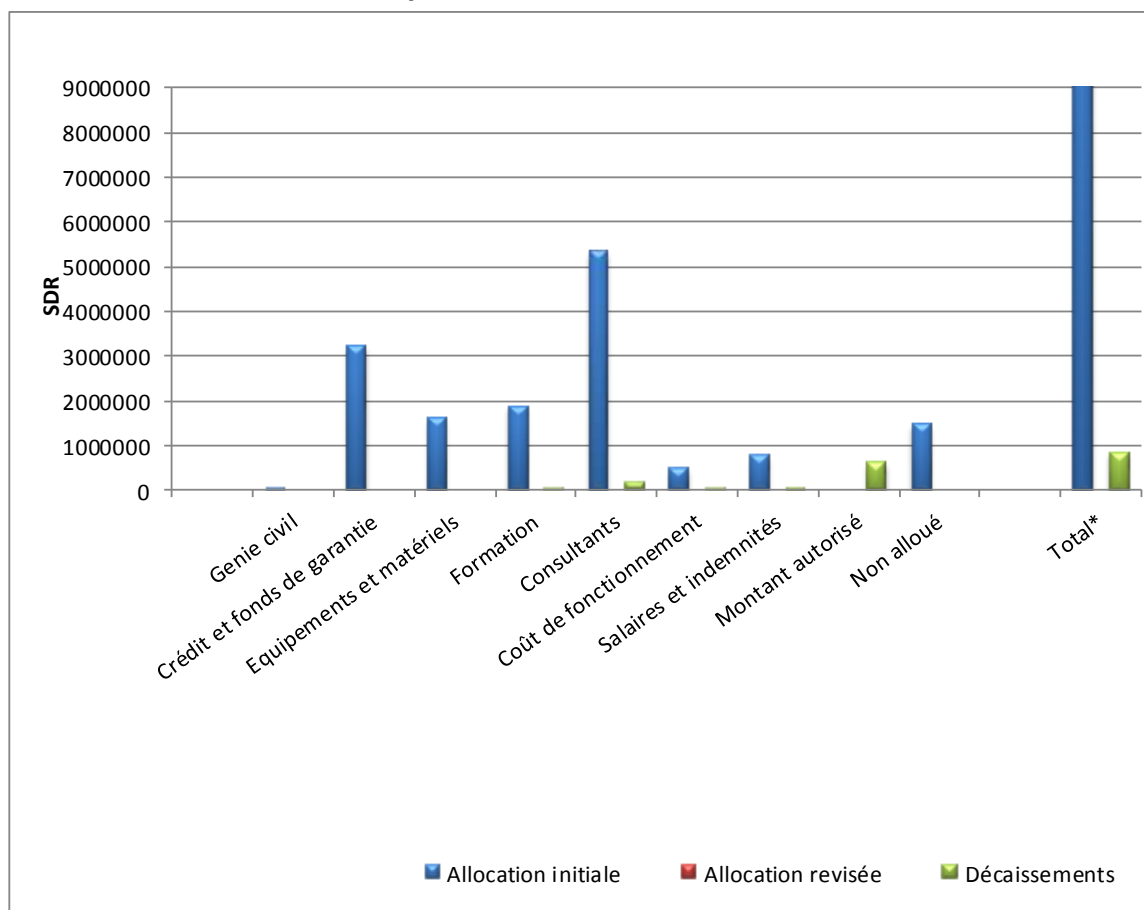
SOURCE DE FINANCEMENT	MOUVEMENTS	COMPOSANTES				Total
		Composante A Développement des entreprises agropastorales	Composante B Accès aux services financiers	Composante C Amélioration du cadre organisationnel, politique, institutionnel et législatif	Composante D Coordination et gestion	
		Montant en FCFA 000				
PRÊT FIDA (PHASE 1)	Pré-évaluation	7 480 946	1 617 199	594 916	1 556 940	11 250 001
	Réalisé	116 467	117 980		296 144	530 591
	Taux (%)	2%	7%		19%	5%
FONDS DE CONTREPARTIE	Pré-évaluation	2 513 718	1 504 833	134 485	816 658	4 969 694
	Réalisé	28 512			474 611	503 123
	Taux (%)	1%			58%	10%
INSTITUTIONS DE FINANCEMENT RURAL	Pré-évaluation		4 723 460			4 723 460
	Réalisé					
	Taux (%)					
BENEFICIAIRES	Pré-évaluation		1 068 028			1 068 028
	Réalisé					
	Taux (%)					
TOTAL	Pré-évaluation	9 994 664	8 913 520	729 401	2 373 598	22 011 183
	Réalisé	144 980	117 980		770 755	1 033 715
	Taux (%)	1%	1%		32%	5%

Tableau 5C : Décaissement du prêt FIDA N°200000758 au 31.03.2016 (EN DTS)

Catégorie	Description de la catégorie	Allocation initiale	Allocation révisée	Décaissements	Solde	Décaissement (%)
I	Genie civil	50 000				
II	Crédit et fonds de garantie	3 200 000			3 200 000	
III	Equipements et matériels	1 600 000			1 600 000	
IV	Formation	1 870 000		6 743	1 863 257	0,36%
V	Consultants	5 350 000		163 968	5 186 032	3,06%
VI	Coût de fonctionnement	490 000		13 540	476 460	2,76%
VII	Salaires et indemnités	770 000		58 272	711 728	7,57%
	Montant autorisé			607 018	-607 018	
	Non alloué	1 470 000			1 470 000	
	Total*	14 800 000		849 541	13 900 459	5,74%

*Le taux de décaissement sans le dépôt initial est attesté à 1,64%

Illustration 1 - Décaissement du prêt FIDA N°200000758



Appendice 6: Application des dispositions de l'accord de financement: état d'avancement

Sections	Dispositions de l'accord de prêt	Application/PEAJ
Section B.6.a «Compte désigné»	La CAA ouvre et tient un compte désigné au nom du Programme, auprès d'une banque commerciale acceptée par le FIDA libellé en Franc CFA ou en euro pour recevoir les fonds du Programme. Le Compte désigné sera géré par le mécanisme du compte d'avance temporaire.	Un compte désigné a été ouvert par la CAA à UBA. Ce compte est libellé en FCFA.
Section B.6.b « Compte de Programme »	La CAA ouvre et tient un compte de Programme, libellé en FCFA auprès d'un établissement bancaire à Yaoundé, pour recevoir les fonds de contrepartie. L'emprunteur réapprovisionnera ce compte au début de chaque exercice, en fonction des montants de fonds de contrepartie prévus aux PTBA.	Un compte de Programme a été ouvert par la CAA à UBA pour recevoir les fonds de contrepartie. Pour la mise en œuvre des activités de pré démarrage, le Programme a reçu de l'Etat un montant de FCFA 610 millions. Au titre de l'exercice 2015, un montant de FCFA 650 millions a été liquidé au profit du Programme. Adate, le PEA-Jeunes a reçu FCFA 200 millions. Le solde, soit FCFA 450 millions est en attente de décaissement parle Trésor. Pour l'année 2016, FCFA 150millions, sont en cours d'engagement.
Annexe 1.II.A.1 « Agent principal du Programme »	Le MINADER est l'Agent principal du Programme. Le MINADER et le MINEPIA assurent conjointement la maîtrise d'ouvrage et la tutelle technique du Programme.	Disposition respectée.
Annexe 1.II.A.2 « Comité de pilotage »	Une décision conjointe du MINADER et du MINEPIA crée le Comité de pilotage. Le Comité de pilotage se réunira aux moins deux (2) fois par an.	Les membres du comité de pilotage ont été désignés par décision conjointe du MINADER et du MINEPIA n°0319 du 04 mars 2015. 1 réunion en 2015 : 02 /07/2015 1 réunion en 2016 : 30/03/2016
Annexe 1.II.A.3. « Comités de validation »	Ces comités sont mis en place au niveau régional et local par une décision conjointe du MINADER et du MINEPIA. Les comités de validation se réuniront au moins quatre (4) fois par an.	Les comités régionaux ont été créés par décision conjointe du MINADER et du MINEPIA n°0917 du 12 mars 2015. Les membres des comités de validation ne sont pas encore désignés.
Annexe 1.II.A.4. « Cellule nationale	La CNGP sera créée par une décision conjointe du MINDER et du MINEPIA	La CNGP a été créée par décision conjointe du MINADER et du

<p>de gestion du Programme (CNGP) »</p>	<p>et sera basée à Yaoundé.</p> <p>La CNGP sera composée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'une Unité administrative et financière comprenant un Responsable administratif et Financier, un spécialiste en passation des marchés, un spécialiste en communication et gestion des savoirs, un comptable, une secrétaire de direction, des chauffeurs et des agents d'appui. - d'une Unité nationale d'appui conseil (UNAC) comprenant un responsable du suivi-évaluation, un spécialiste en développement d'entreprise, un spécialiste en finance rurale, un spécialiste en ingénierie de formation. 	<p>MINEPIA n°0098 du 29 janvier 2014.</p> <p>Le poste de spécialiste en communication et gestion des savoirs (remplacement du personnel démissionnaire) et celui de secrétaire de direction (vacant) sont à pourvoir.</p> <p>Disposition respectée.</p>
<p>Annexe 1.II.A.5. « Unités régionales d'appui-conseil (URAC) »</p>	<p>Les URAC sont créées par décision conjointes du MINADER et du MINEPIA.</p> <p>Les URAC sont établies dans chaque région du Programme.</p> <p>Les URAC sont composées de deux conseillers d'entreprise, d'un assistant administratif et financier et des chauffeurs.</p>	<p>Les URAC ont été créées par décision conjointe du MINADER et du MINEPIA n°0098 du 29 janvier 2014.</p> <p>Disposition respectée.</p> <p>Les assistants administratifs et financiers ainsi que les chauffeurs sont en cours de recrutement.</p>
<p>Annexe 1.II.A.6. « Personnel cadre »</p>	<p>La CNGP et les URAC seront composés d'experts recrutés par voie compétitive ouverte au niveau nationale et selon les procédures acceptables par le FIDA.</p> <p>Tous les contrats sont à durée déterminée d'un an renouvelable sur la base d'une évaluation de leur évaluation faite conjointement par le MINADER et le MINEPIA.</p>	<p>Le personnel du Programme est recruté par voie compétitive ouverte.</p> <p>Disposition respectée.</p>
<p>Annexe 3.1.a. « Gestion financière »</p>	<p>L'Emprunteur s'engage à doter la CNGP d'un logiciel de gestion courante couvrant tous les aspects financiers : comptabilité, état financiers, suivi budgétaire, immobilisations.</p>	<p>Le Programme a acquis le logiciel de gestion des projets TOMPRO.</p>
<p>Annexe 3.1.b. « Mal gouvernance et corruption »</p>	<p>L'emprunteur s'engage à prendre toutes les mesures nécessaires afin d'éviter tout risque de mal gouvernance et de corruption.</p>	<p>Le Programme a été doté d'une commission spéciale de passation des marchés. Disposition intérimaire car c'est la CSPM du PADFA qui étend ses appuis au PEA-Jeunes.</p> <p>Le personnel du Programme a bénéficié d'une formation sur la</p>

		politique anti-corruption du FIDA lors de l'atelier de démarrage.
Section 7.01.b.ii « PTBA »	La version provisoire du PTBA est soumise au Fonds pour observations au plus tard 60 jours avant le début de l'année du projet considérée.	Le PTBA 2016 n'a pas encore été soumis au FIDA. Des amendements du PTBA sont en cours suite à sa revue par le Comité de Pilotage.
Section 7.01.b.ii « Assurance du personnel »	L'Emprunteur ou l'Agent principal du programme assure le personnel clé du programme contre les risques de maladie et d'accident selon les saines pratiques commerciales ou selon les pratiques habituelles en vigueur sur son territoire.	L'assurance maladie du personnel n'est pas encore effective.
Section 8.03.a « Rapport d'activités »	Le Programme remet au Fonds des rapports d'activités périodiques conformes en la forme et sur le fond aux exigences du Fonds.	Un rapport d'activité a été établi par le Programme dans la cadre de la mission de supervision.
Section 9.02 « Etats financiers »	L'emprunteur remet au Fonds chaque année fiscale des états financiers détaillés des opérations, des ressources et des dépenses relatives au Programme, établis conformément aux normes et procédures agréés par le Fonds, dans un délai de quatre (4) mois après la clôture de chaque année fiscale.	Les états financiers sont en cours d'élaboration.
Section 9.03.b « Rapport d'audit »	L'Emprunteur doit remettre au Fonds dans les six (6) mois suivant la fin de l'année fiscale, une copie certifiée conforme du rapport d'audit et lui soumettre la réponse à la lettre de recommandations des auditeurs dans le mois qui suit sa réception.	Le recrutement du cabinet d'audit est en cours.

Appendice 7: Gestion des savoirs: apprentissage et innovation

République du Cameroun : success-story

Une meilleure implication du Gouvernement permet de réduire les délais de d'opérationnalisation du programme.

Le FIDA et la République du Cameroun ont mis en place une approche innovante dans le cadre de l'opérationnalisation du PEA-Jeunes. En effet, au terme des négociations organisées les 9 et 10 septembre 2014 à Rome entre le FIDA et le Gouvernement du Cameroun, les parties ont convenu qu'en attendant l'entrée en vigueur et le premier décaissement du FIDA, certaines activités soient mises en œuvre en 2014, avant le premier décaissement des Fonds FIDA, sur financement de la partie nationale. Ces activités, objet d'une feuille de route approuvée par le FIDA devaient être considérées comme acquis et comptabilisées au moment du démarrage du programme. L'objectif de cette phase conduite de juillet 2015 à juin 2015 était de réaliser des activités identifiées comme susceptibles de causer un retard au démarrage de la mise en œuvre dès la signature de l'Accord de Financement.

La phase de pré-démarrage a été financée sur fonds de contrepartie pour plus d'un million de Dollars USD (600 millions FCFA). Au cours de cette phase, plusieurs activités ont été réalisées à succès. Elles incluent : le recrutement du personnel, la location annuelle des bureaux, l'acquisition des fournitures, matériel IT et équipements de bureaux, l'acquisition de véhicules, le paiement des salaires, le financement d'une mission en Israël pour négocier l'assistance technique, le financement d'une mission technique israélienne au Cameroun, la préparation du manuel d'opérations du Programme avec l'assistance de la FAO, la préparation du manuel de procédures administratives et financières, l'organisation de l'atelier technique de démarrage. Les taux d'exécution physique et financière de la phase de pré-démarrage sont respectivement de 94,73% et 94,21%.

Grâce à cette phase dite de pré démarrage financée par les ressources nationales, le PEA Jeunes a réussi ramener à moins de cinq (5) mois le délai habituellement considérable entre la signature de l'Accord de Financement et le démarrage des activités des projets et qui était de l'ordre de 21 mois. En effet, le premier PTBA du programme validé par le Comité de pilotage a été exécuté à partir de juillet 2015, soit moins de cinq mois après la signature de l'Accord de Financement intervenu le 12 février 2015.

L'exécution réussie de la phase de pré démarrage, a en outre permis de tester le processus d'incubation au travers d'un plan de travail et budget semestriel (juin – décembre 2015), ce qui a permis au programme de mener des actions directes en faveur des bénéficiaires dès la première année d'exécution qui est d'ordinaire réservée à la mise en place des structures et procédures.

ANNEXE 1: CONTROLE DES ECD

Le contrôle des ECD a été fait sur un échantillon de dépenses demandées en remboursement sous ECD dans la DRF 2

Cat	NO	Description	Montant	Date paiement	Observations
4	1	Rapport/LAZARE HOTON pour mission d'appui au démarrage du PEA-J	2 370 000	22/07/2015	RAS
4	2	Fiche technique de Juillet 2015 pour Appui au Démarrage effectif des activités a court terme du PEAJ	3 058 304	11/08/2015	RAS
4	3	Fiche technique de Juillet 2015 pour Appui au Démarrage effectif des activités a court terme du PEAJ	177 996	11/08/2015	RAS
5	1	Contrat N°....du 03/06/15 avec TOMSOFT pour AQCQUISITION, INSTALLATION et FORMATION sur TOMPORTAIL	6 520 500	11/08/2015	RAS
5	2	Contrat N°....du 03/06/15 avec TOMSOFT pour AQCQUISITION, INSTALLATION et FORMATION sur TOMPORTAIL	379 500	11/08/2015	RAS
7	1	Salaire HADI juillet 2015	210 000	11/08/2015	RAS
7	2	Salaire ARREY juillet 2015	210 000	11/08/2015	RAS
7	3	Contrat du Chauffeur NOAH du PEA-Jeunes	162 552	11/08/2015	RAS
7	4	Salaire OMBE juillet 2015	180 000	11/08/2015	RAS
7	5	Salaire NA juillet 2015	180 000	11/08/2015	RAS
7	6	Salaire NDZANA juillet 2015	180 000	11/08/2015	RAS
7	7	Salaire NKOUNG juillet 2015	180 000	11/08/2015	RAS
7	8	Salaire MENDOUGA juillet 2015	105 000	11/08/2015	RAS
7	9	Salaire ENDOMBA juillet 2015	105 000	11/08/2015	RAS
7	136	Salaire MENDOUGA juillet 2015	105 000	31/08/2015	RAS
7	137	Salaire HADI aout 15	210 000	31/08/2015	RAS
7	138	Salaire ARREY aout 15	210 000	31/08/2015	RAS
7	139	Contrat du Chauffeur NOAH du PEA-Jeunes	162 552	31/08/2015	RAS
7	140	Salaire OMBE aout 15	180 000	31/08/2015	RAS
7	141	Salaire NA aout 15	180 000	31/08/2015	RAS
7	142	Salaire NDZANA aout 15	180 000	31/08/2015	RAS
7	143	Salaire NKOUNG aout 15	180 000	31/08/2015	RAS
7	144	Salaire ENDOMBA aout 15	105 000	31/08/2015	RAS
7	145	Salaire HADI aout 15	210 000	18/09/2015	RAS
7	146	Salaire ARREY aout 15	210 000	18/09/2015	RAS
7	147	Contrat du Chauffeur NOAH du PEA-Jeunes	162 552	18/09/2015	RAS

Cat	N0	Description	Montant	Date paiement	Observations
7	148	Salaire OMBE aout 15	180 000	18/09/2015	RAS
7	149	Salaire NA aout 15	180 000	18/09/2015	RAS
7	150	Salaire NDZANA aout 15	180 000	18/09/2015	RAS
7	151	Salaire NKOUNG aout 15	180 000	18/09/2015	RAS
7	152	Salaire ENDOMBA aout 15	105 000	18/09/2015	RAS
7	153	Salaire MENDOUGA juillet 2015	105 000	18/09/2015	RAS
7	313	Salaire HADI oct. 2015	210 000	21/10/2015	RAS
7	314	Salaire ARREY oct. 2015	210 000	21/10/2015	RAS
7	315	Contrat du Chauffeur NOAH du PEA-Jeunes	162 552	21/10/2015	RAS
7	316	Salaire OMBE oct. 2015	180 000	21/10/2015	RAS
7	317	Salaire NDZANA oct. 2015	180 000	21/10/2015	RAS
7	318	Salaire NKOUNG oct. 2015	180 000	21/10/2015	RAS
7	319	Salaire MENDOUGA oct. 2015	105 000	21/10/2015	RAS
7	320	Salaire ENDOMBA oct. 2015	105 000	21/10/2015	RAS
7	416	Salaire NA oct. 2015	180 000	21/10/2015	RAS