



Country report Cameroon | Fabrice Hénard

Mid-term evaluation VIA DB | 2019



Liste des sigles	
AIMFR	Association Internationale des Mouvements Familiaux Ruraux
ASBL	Association Sans But Lucratif
BEPC	Brevet Élémentaire de Premier Cycle
BPD	Bureaux de planification et de développement
CAP	Certificat d'Aptitude Professionnelle
CEFFA	Centre Éducatif Familial de Formation par Alternance
CNEFAC	Coordination Nationale des Écoles Familiales Agricoles du Cameroun
CS	Cible Stratégique du CSC
CSC	Cadre Stratégique Commun
FEMAFARC	Fédération des Écoles et Maisons Familiales Rurales du Cameroun
IFER	Institut de Formation en Entrepreneuriat Rural
MINEFOP	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
MINESEC	Ministère des Enseignements Secondaires
org. promotrice	Organisation Promotrice
PROCEFFA	Plateforme pour la Promotion des Centres Éducatifs Familiaux de Formation par Alternance au Cameroun
TdC	Théorie du Changement
VIA DB	VIA Don Bosco



1	Résumé.....	2
1.1	Résumé exécutif.....	2
1.2	Résumé exécutif en anglais.....	7
2	Introduction.....	12
2.1	Objectif de l'évaluation.....	12
2.2	Résumé de l'intervention et de la Théorie du changement (TdC).....	13
2.3	La structure partenariale au Cameroun.....	14
2.4	Méthodologie et limites	16
3	Analyse	19
3.1	Pertinence.....	19
3.2	Efficiéce	22
3.3	Efficacité	27
3.4	Durabilité et appropriation.....	48
3.5	Complémentarité/Synergie	51
3.6	Évaluation du partenariat	51
4	Conclusion	52
5	Recommandations.....	53
6	Annexe 1. List of interviews/focus groups	56
7	Annexe 2 – nouvelle TdC (établi par VIA DB, mai 2019).....	57
8	Documents analysés.....	58

1 Résumé

1.1 Résumé exécutif

L'objectif de l'évaluation a été limité aux aspects suivants: a) L'analyse de l'hypothèse de la théorie du changement visant à proposer une éventuelle refonte de la méthodologie de travail et à reproduire les bonnes pratiques / enseignements tirés; (b) clarifier les perspectives d'amélioration de la structure / gestion de l'association; c) Identifier le type de liens entre partenaires et la typologie des défis à relever pour atteindre l'objectif spécifique; d) Répondre aux exigences de transparence et de responsabilité de la Direction générale de la coopération pour le développement et de l'aide humanitaire du gouvernement de la Belgique.



La méthodologie d'évaluation comprend une combinaison de différentes méthodes de collecte de données (questionnaires en ligne, entretiens, groupes de discussion et rapports de suivi), ce qui a permis la triangulation de l'information et l'obtention de résultats cohérents.

La Théorie du Changement (TdC) pour le programme du Cameroun diffère considérablement de celle des programmes soutenus par VIA DB dans d'autres pays, ce qui peut s'expliquer par le fait que ce programme est issu d'un programme DISOP. Étant donné que DISOP n'était pas accrédité par le ministère belge des Affaires étrangères et de la Coopération au développement en 2017, le programme a été transféré à VIA DB. La TdC d'origine, telle que formulée dans les documents du programme, devait être adaptée à la pratique quotidienne de la mise en œuvre. L'un des défis de l'équipe d'évaluation fut la reconstruction d'une TdC, en étroite collaboration avec toutes les parties prenantes.

Contrairement à d'autres pays dans lesquels VIA DB intervient, au Cameroun, aucun partenaire ne fait partie du réseau salésien. Le partenaire direct de VIA DB est la Plateforme pour la Promotion des Centres Éducatifs Familiaux de Formation par Alternance (PROCEFFA). Elle rassemble les Organisations Promotrices (OP) et est chargée de les aider à réaliser leurs missions. Les OP sont les organisatrices et dirigeantes des Centres Éducatifs Familiaux de Formation par Alternance (CEFFAs). Sur les 17 OP membres de la PROCEFFA, 11 sont supportées par VIA DB dans le cadre de son programme au Cameroun. Trois d'entre elles jouissent également de l'appui de l'association française IECD. Les 11 OP supervisent le fonctionnement d'un total de 23 CEFFAs. (Les 23 CEFFAs sont les 18 CEFFA+ (formation de 3 ans) plus les 5 IFERs (Instituts de Formation en Entrepreneuriat Rural, formation de 4 ans). CEFFAs+/IFERs

L'action de VIA DB au Cameroun vise à la réalisation de l'objectif spécifique 1 : que les jeunes du milieu rural ou périurbain camerounais, garçons et filles, reçoivent dans les CEFFAs+/IFERs une formation intégrale de qualité qui les prépare à s'intégrer dans la vie socioprofessionnelle et à contribuer à un développement local durable..

Pertinence. Il n'existe visiblement pas d'équivalent de programme de ce type au Cameroun. La formation en alternance reste une approche pédagogique peu développée au Cameroun. Les CEFFAs sont des pionniers en matière d'alternance. Il existe un programme national PCP-AFOP ciblant l'agro-pastoralisme, mais aucun interlocuteur rencontré sur le terrain (CEFFAs + IFERs) et à la PROCEFFA) n'y ont fait référence¹.

La spécificité du programme, telle que perçue par les interlocuteurs, réside dans la mise à niveau d'une population jeune vivant dans des milieux socioéconomiques défavorisés où les opportunités d'emploi se raréfient. Il y a une vision consensuelle de ce programme comme visant à équiper les jeunes de compétences techniques de base, et de compétences de vie pour proposer leurs services ou créer leur propre affaire. L'entrepreneuriat est plutôt

¹ <https://www.c2dafop.org/index.php/documentation/pcp-afop/documents-de-projet/2-document-de-projet-pcp-afop/file>



considéré comme de l'auto-emploi de survie, plutôt que comme une démarche de développement économique. Ces formations sont des facteurs incitatifs pour les jeunes, en leur proposant un avenir possible qui soit autre que celui qu'elles/ils connaissent. D'autre part, ces formations sont jugées comme indispensables pour couvrir les besoins des populations du territoire.

La pertinence s'observe parmi les acteurs économiques qui trouvent dans les jeunes formés les compétences qui leur sont utiles. Ceci démontre la bonne adéquation entre les curricula, les pédagogies employées, et les besoins de compétences des professionnels locaux. Avec ce programme, les CEFFAs sont proches des familles, ouverts dans le sens physique du terme.

Conformément à une des hypothèses de la TdC du projet initial, il y a un lien direct entre l'OP et le ou les centres de formation qu'ils couvrent. L'OP intervient comme expert technique, identifie les problèmes et les traite avec les CEFFAs. Les OPs jouent également le rôle d'animateur territorial, en utilisant les CEFFAs comme leviers de développement (ils attirent les jeunes, les forment, et offrent des services au territoire). L'originalité de ce programme au Cameroun est d'avoir relié ces OPs à une structure faîtière avec la PROCEFFA. L'articulation CEFFAs/OP/PROCEFFA est réelle, comprise et valorisée par les acteurs locaux

La valeur ajoutée de VIA DB est diversement perçue. Reprenant un programme depuis plusieurs années, VIA DB n'est pas forcément connu des partenaires (OP et CEFFAs), pour qui la PROCEFFA est l'unique partenaire qui les soutient, leur apporte expertise au quotidien et auxquels ils rendent des comptes. Les rôles d'analystes, de créateurs de ponts, de facilitateur, d'innovateur, ne sont pas forcément perçus ni observables – ce qui ne sous-entend pas que ces rôles ne sont pas réels. Mais ils sont dilués. Il y a une sous-utilisation de l'expertise VIA DB par la PROCEFFA qui en a pourtant grand besoin : si la PROCEFFA est une organisation faîtière essentielle pour le bon fonctionnement des OPs et des CEFFAs et pour la promotion de la pédagogie par alternance dans le pays, elle est une organisation jeune, qualifiée mais sous-staffée au regard des objectifs qui lui sont assignés. Elle a donc besoin d'être appuyée techniquement.

Efficiences. Les activités sont menées selon un bon rythme, peu de retards sont à déplorer (ce qui n'est pas le cas du suivi de ces activités, fort en retard, cf. plus loin). Il n'est pas rapporté des situations d'enlisement qui ne soient pas traités par la PROCEFFA. Parfois, le contexte est si peu propice à la réalisation de l'activité qu'elle est suspendue, pour être reprise lorsque les conditions sont réunies. La PROCEFFA accompagne l'ensemble des OPs et des CEFFAs, en ajustant ses moyens d'intervention en fonction des besoins. La PROCEFFA est reconnue comme une organisation basée à Yaoundé mais opérant sur l'ensemble du territoire.

L'efficience est en progrès depuis 2017, mais elle n'est pas maximale. D'abord, le suivi de la gestion des activités de la PROCEFFA pourrait être plus rigoureux. La remontée des infor-



mations venant des CEFFAs et des OPs restent très lente. Il reste difficile pour VIA DB – et l'évaluateur- de suivre l'ensemble des activités des CEFFAs et OPs avec précision. Toutefois, la stratégie de la PROCEFFA est un signe propice d'amélioration future de l'organisation.

La PROCEFFA - n'est pas un résultat immédiat du PRG - joue un rôle moteur en expertise technique et animation territoriale, mais pas encore dans la mise en réseau horizontale des OPs et CEFFAs, ni dans la constitution d'un centre de ressources sur la pédagogie par alternance. On constate que la relation des CEFFAs et OPs avec la PROCEFFA est forte, régulière, mais essentiellement verticale. Cette situation est aussi due à la jeunesse de la PROCEFFA.

Il y a quelques échanges inter-OPs/CEFFAs, mais notoirement insuffisants pour mutualiser des pratiques et traiter des problèmes qui leur sont parfois communs malgré leurs spécificités territoriales. D'autre part, certains acteurs du programme se plaignent du manque de transparence dans l'accompagnement des OPs et CEFFAs.

Sur le plan de l'efficacité, le rôle de VIA DB n'est pas encore optimale dans l'articulation entre les rouages, du fait de sa sous-utilisation par la PROCEFFA et de sa difficulté à trouver le positionnement adéquat dans cette architecture partenariale héritée du programme avec DISOP.

Le degré d'engagement des OPs sur les alliances stratégiques est lui aussi très variable selon les territoires. Les OPs sont souvent confrontées à la faiblesse des acteurs locaux pour établir des synergies porteuses de développement. Elles considèrent que la PROCEFFA pourrait aussi jouer un rôle dans la manière de mobiliser des acteurs fragilisés, et que la coopération soit mutuellement bénéfique entre OPs et acteurs locaux. La PROCEFFA commence à le faire avec succès. Enfin, l'évaluation de l'efficacité du programme ne peut passer sous silence la situation sécuritaire dégradée des régions de l'extrême Nord du pays et les régions anglophones.

Efficacité. Il convient de retenir que presque la moitié (49%) des activités planifiées pour 2018, ont été finalisées fin 2018. En plus, 37% des activités planifiées ont débuté en 2018, et elles sont encore en cours d'exécution à ce moment-ci. Donc seulement 14% des activités planifiées pour 2018, n'ont pas eu lieu en 2018 (source VIA DB, mai 2019). On constate des progrès importants dans la **structuration des acteurs de l'alternance** :

- Les infrastructures sont en place dans de nombreux CEFFAs et OPs.
- Les équipes de formateurs sont disponibles et formées.
- La forte contextualisation des interventions de la PROCEFFA.
- Les OPs et CEFFAs ont acquis une maturité institutionnelle.
- La PROCEFFA devient progressivement un acteur technique auprès des OPs et CEFFAs.



On constate aussi que ce programme contribuait à la dignité et à la reconnaissance sociale des apprenants.

Cependant, des points d'attention méritent d'être mis en regard des progrès constatés :

- Certaines zones peinent à recruter des profils de formateurs qui connaissent à la fois le métier et la pédagogie.
- La pédagogie en alternance a progressé, mais n'est pas encore ancrée chez tous les enseignants.
- L'alternance n'attire pas encore des effectifs significatifs étudiants.
- Les risques de démotivation des maîtres de stage sont réels.
- L'insertion ne décolle pas à la hauteur de l'objectif spécifique du programme.
- La poursuite d'études n'est pas forcément envisagée par les apprenants ni encouragée par les CEFFAs.
- Une approche de l'entrepreneuriat d'abord orientée sur l'auto-emploi et pas la création d'activités pour un groupe de salariés
- L'appui au AGR pose question. Les OPs et CEFFAs s'interrogent sur les modes de faire, les différents types d'AGR qu'ils pourraient mettre en place.

Ces points d'attention méritent également de questionner le modèle d'appui que la PROCEFFA développe auprès des OPs. Cet appui est positif en étant extrêmement contextualisé. Mais ce modèle exige un investissement fort de la part du staff de la PROCEFFA basé à Yaoundé, pour connaître les spécificités des territoires (comme les traditions locales, la dynamique entrepreneuriale, les réseaux de personnes...). C'est un défi pour le staff de la PROCEFFA, et on considère que seule une coopération dans les deux sens entre PROCEFFA-experte de l'alternance et les OPs connaisseuses de leur territoire, rendra ce modèle d'appui efficace. Un modèle de coopération mutuelle entre la PROCEFFA et les OPs reste à trouver.

Enfin, le programme conduit davantage à l'employabilité qu'à l'insertion. Actuellement, on reste sur une architecture de programme DISOP (moins axées sur l'insertion) et une organisation faïtière qui cherche encore son positionnement et un mode de fonctionnement plus efficace.

Durabilité. L'analyse de la situation actuelle du programme en regard de la Théorie du Changement initiale établie avec DISOP, laisse à penser que les résultats et l'objectif spécifique puis globale, ne seront pas forcément atteints d'ici 2021 – tandis que le niveau de réalisations sera sans doute très élevé. Tout dépendra de la capacité des OPs à soutenir efficacement les CEFFAs, dont certains restent comme déjà indiqué, très fragiles. L'évaluateur estime que la PROCEFFA ne réunit pas toutes les conditions pour assurer ce cercle vertueux : Soutien de la PROCEFFA aux OPs - Soutien des OPs aux CEFFAs. L'efficacité des OPs et incidemment des CEFFAs, dépend de l'efficacité de la PROCEFFA. Et ce d'autant plus que VIA DB peine à trouver sa place dans le dispositif.



L'incertitude sur l'avenir de la PROCEFFA (tant institutionnelle que financière) a comme parallèle, l'incertitude sur l'implication de VIA DB après la fin du programme en 2021. L' constaté que la PROCEFFA cherche déjà à diversifier les sources de financement, anticipant le retrait possible de la coopération belge. En raison des activités nombreuses conduites par un staff relativement restreint en volume, on comprend que peu de temps soit consacré à l'après-programme VIA DB. Il s'agit d'un soutien que VIA DB devrait précisément assurer auprès de la PROCEFFA. Pour autant, VIA DB n'a pas comme priorité d'accompagner la PROCEFFA à identifier un bailleur pour après 2021. La plus grande priorité pour VIA DB est un bon suivi du programme. Si PROCEFFA prouve qu'elle est apte à le suivre, VIA DB pourrait plus l'aider au niveau de la diversification de ses revenus.

Le modèle articulant PROCEFFA/OPs/CEFFAs (sachant que les BDEs n'existent pas au Cameroun alors qu'ils sont une pièce essentielle du module VIA DB) relève d'une vision du changement de VIA DB encore méconnue ou comprise par les partenaires.

Les recommandations :

1. Revoir la répartition des rôles entre VIA DB et la PROCEFFA dans la mise en œuvre du programme.
2. Développer l'analyse des risques dans les régions les plus exposées.
3. Développer l'expertise en stratégie d'insertion des jeunes de la PROCEFFA auprès des OPs et CEFFAs.
4. Renforcer l'appui technique concernant les AGRs au sein de la PROCEFFA.
5. Continuer à former les enseignants sur l'alternance et l'ACP.

1.2 Résumé exécutif en anglais

The purpose of the evaluation was limited to the following: a) The analysis of the theory of change hypothesis to propose a possible revision of the working methodology and to replicate good practices / lessons learned; (b) clarify the prospects for improving the structure / management of the association; c) Identify the type of links between partners and the typology of challenges to meet the specific objective; d) Respond to the transparency and accountability requirements of the Directorate-General for Development Cooperation and Humanitarian Aid of the Government of Belgium.

The evaluation methodology includes a combination of different data collection methods (online questionnaires, interviews, focus groups and follow-up reports), which allowed the triangulation of information and the achievement of consistent results. .

The Theory of Change (ToC) for Cameroon's program differs considerably from that of programs supported by VIA DB in other countries, which may be explained by the fact that this program is the result of a DISOP program. Since DISOP was not accredited by the Belgian Ministry of Foreign Affairs and Development Cooperation in 2017, the program was



transferred to VIA DB. The original ToC, as formulated in the program documents, had to be adapted to the day-to-day practice of implementation. One of the challenges of the evaluation team was the rebuilding of a ToC, in close collaboration with all stakeholders.

Unlike other countries in which VIA DB operates, in Cameroon, no partner is part of the Salesian network. The direct partner of VIA DB is the Platform for the Promotion of Family Educational Centres for Alternate Training (PROCEFFA). It brings together Promoting Organizations (POs) and is responsible for helping them to carry out their missions. The POs are the organizers and managers of the Family Educational Centres for Alternate Training (CEFFAs). Of the 16 OP members of PROCEFFA, 11 are supported by VIA DB as part of its program in Cameroon. Three of them also enjoy the support of the French association IECD. The 11 POs supervise the operation of a total of 23 CEFFAs. 18 of them provide three-year courses (CEFFAs). The others offer four-year courses (Rural Entrepreneurship Training Institutes, IFERs). For convenience, CEFFAs and IFERs are referred to as Professional Training Centres (CFP) in this summary.

VIA DB's action in Cameroon aims to achieve a global goal: that Cameroonian rural and suburban youth, boys and girls, receive in the CEFFAs + / IFERs a comprehensive quality training that prepares them for integrate into the socio-professional life and contribute to sustainable local development. This objective has two specific objectives: socio-professional integration in the local environment and further studies.

Relevance. There is clearly no equivalent of such a program in Cameroon. Dual Training (*alternance*) remains a poorly developed educational approach in Cameroon. CEFFAs are pioneers in alternation. There is a national PCP-AFOP program targeting agro-pastoralism, but no on-site stakeholder (CEFFAs + IFERs) and PROCEFFA have referred to it.

The specificity of the program, as perceived by the interlocutors, lies in the upgrading of a young population living in disadvantaged socio-economic environments where employment opportunities are becoming scarce. There is a consensual vision of this program as to equip young people with basic technical skills and life skills to offer their services or create their own business. Entrepreneurship is viewed more as survival self-employment, rather than as an economic development process. These trainings are incentives for young people, offering them a possible future that is different from the one they know. On the other hand, these courses are considered as essential to cover the needs of the populations of the territory.

The relevance is observed among the economic actors who find in the young trainees the skills that are useful to them. This demonstrates the good match between the curricula, the pedagogies employed, and the skills needs of local professionals. With this program, CEFFAs are close to families, open in the physical sense of the term. They seek proximity



with economic actors. These are not necessarily big companies, but rather self-employed professionals, artisans, family farmers. We observe how families speak, with their words, of the benefits of PCA.

According to one of the assumptions of the ToC of the initial project, there is a direct link between the PO and the training centre (s) they cover.

The specificity of the program, as perceived by the interlocutors, lies in the upgrading of a young population living in disadvantaged socio-economic environments where employment opportunities are becoming scarce. There is a consensual vision of this program as to equip young people with basic technical skills and life skills to offer their services or create their own business. Entrepreneurship is viewed more as survival self-employment, rather than as an economic development process. These trainings are incentives for young people, offering them a possible future that is different from the one they know. On the other hand, these courses are considered as essential to cover the needs of the populations of the territory.

The relevance is observed among the economic actors who find in the young trainees the skills that are useful to them. This demonstrates the good match between the curricula, the pedagogies employed, and the skills needs of local professionals. With this program, CEFFAs are close to families, open in the physical sense of the term. They seek proximity with economic actors. These are not necessarily big companies, but rather self-employed professionals, artisans, family farmers. We observe how families speak, with their words, of the benefits of PCA.

According to one of the assumptions of the ToC of the initial project, there is a direct link between the PO and the training center (s) they cover. The OP acts as a technical expert, identifies problems and deals with CEFFAs. The POs also play the role of territorial facilitator, using the CEFFAs as levers of development (they attract young people, train them, and offer services to the territory). The originality of this program in Cameroon is to have linked these POs to an umbrella structure with PROCEFFA. CFP / OP / PROCEFFA articulation is real, understood and valued by local actors

The added value of VIA DB is variously perceived. Taking over a program for several years, VIA DB is not necessarily known by partners (OP and CEFFAs), for whom PROCEFFA is the sole partner who supports them, provides them with day-to-day expertise and to which they report. The roles of analysts, bridge builders, facilitators, innovators, are not necessarily perceived or observable - which does not imply that these roles are not real. But they are diluted. There is an underutilization of VIA DB expertise by PROCEFFA, which is in great need of it. Although PROCEFFA is an umbrella organization essential for the proper functioning of the POs and the CEFFAs and for the promotion of the APC in the country, it is a young organization, qualified but under-staffed with regard to the objectives which are assigned to it



Efficiency. The activities are conducted at a good pace, there is little delay. There is no report of stalemate situations that are not handled by PROCEFFA. Sometimes, the context is so little conducive to carrying out the activity that it is suspended, to be resumed when the conditions are right. PROCEFFA accompanies all POs and CEFFAs, by adjusting its intervention resources according to needs. PROCEFFA is recognized as an organization based in Yaoundé but operating throughout the country.

Efficiency has been improving since 2017, but it is not maximum. First, the monitoring of the management of PROCEFFA's activities could be more rigorous. It remains difficult for VIA DB - and the evaluator - to monitor all the activities of CEFFAs and OPs with precision. However, the PROCEFFA strategy is a good sign of future improvement in the organization of work-study programs in Cameroon.

PROCEFFA - is not an immediate result of the GWP - plays a leading role in technical expertise and territorial animation, but not yet in the horizontal networking of the OPs and CEFFAs, nor in the constitution of a resource center on the alternating pedagogy. It can be seen that the relationship of CEFFAs and OPs with PROCEFFA is strong, regular, but essentially vertical. This situation is also due to the youth of PROCEFFA.

There are some exchanges between OPs / CEFFAs, but notoriously insufficient to mutualize practices and deal with problems that are sometimes common despite their territorial specificities. On the other hand, some actors of the program complain about the lack of transparency in the support of the OPs and CEFFAs.

In terms of efficiency, the role of VIA DB is not yet optimal in the articulation between the wheels, due to its underutilization by PROCEFFA and its difficulty in finding the right positioning in this area. partnership architecture inherited from the program with DISOP.

The degree of involvement of POs in strategic alliances is also very variable depending on the region. POs are often faced with the weakness of local actors to establish development-enhancing synergies. They consider that PROCEFFA could also play a role in how to mobilize weakened actors, and that cooperation is mutually beneficial between POs and local actors. PROCEFFA is starting to do it successfully. Finally, the evaluation of the efficiency of the program cannot ignore the degraded security situation in the far northern regions of the country.

Effectiveness. Almost half (49%) of planned activities for 2018 were finalized by the end of 2018. In addition, 37% of planned activities started in 2018, and are still being implemented at this time. So only 14% of planned activities for 2018 did not take place in 2018 (source VIA DB, May 2019). There is significant progress in the structuring of the alternation actors:



- Infrastructures are in place in many CEFFAs and OPs.
- The teams of trainers are available and trained.
- The strong contextualization of the PROCEFFA interventions.
- POs and CEFFAs have acquired institutional maturity.
- PROCEFFA is gradually becoming a technical player with POs and CEFFAs.

It also shows that this program contributes to the dignity and social recognition of learners. However, **points of attention deserve to be compared with the progress noted:**

- Some areas are struggling to recruit profiles of trainers who know both the profession and pedagogy.
- The alternating pedagogy has progressed but is not yet anchored in all teachers.
- Alternation does not yet attract significant numbers of students.
- The risks of demotivation of the training supervisors are real.
- The insertion does not take off at the height of the specific objectives of the program.
- The pursuit of studies is not necessarily envisaged by the learners nor encouraged by the CEFFAs.
- An approach to entrepreneurship initially geared towards self-employment and not the creation of activities for a group of employees
- Support for IGA raises questions. The POs and CEFFAs are wondering about the ways of doing things, the different types of IGAs they could put in place.

These points of attention also deserve to question the model of support that PROCEFFA develops with the POs. This support is positive by being extremely contextualized. But this model requires a strong investment from the staff of the PROCEFFA based in Yaoundé, to know the specificities of territories (such as local traditions, entrepreneurial dynamics, networks of people ...). This is a challenge for the PROCEFFA staff, and it is considered that only a two-way cooperation between PROCEFFA-alternation expert and knowledgeable OPs in their area will make this model of support effective. A model of mutual cooperation between PROCEFFA and the POs remains to be found.

Finally, the program is more conducive to employability than to insertion. Currently, we remain on a DISOP (less insertion-oriented) program architecture and an umbrella organization that is seeking its positioning and a more efficient mode of operation.

Durability. The analysis of the current situation of the program with regard to the theory of initial change established with DISOP, suggests that the results and the specific and then global objectives will not necessarily be reached by 2021 - although the level of achievements will undoubtedly be very high. Everything will depend on the ability of the POs to effectively support the CEFFAs, some of which remain as already indicated, very fragile. It is estimated that PROCEFFA does not meet all the conditions to ensure this virtuous circle: Support of PROCEFFA to the POs - Support of the POs to the CEFFAs. The effectiveness of the OPs and incidentally CEFFAs, depends on the effectiveness of the PROCEFFA. And especially since VIA DB is struggling to find its place in the device.



The uncertainty about the future of PROCEFFA (both institutional and financial) is paralleled by uncertainty over VIA DB's involvement after the end of the program in 2021. PROCEFFA is already seeking to diversify funding sources, anticipating the possible withdrawal of Belgian cooperation. Due to the many activities carried out by a relatively small staff in volume, we understand that little time is spent on the VIA DB post-program. This is a support that VIA DB should specifically provide to PROCEFFA.

The model articulating PROCEFFA / OPs / CEFFAs / (knowing that BDEs do not exist in Cameroon while they are an essential part of the VIA DB module) is part of a vision of VIA DB change still unknown or understood by the partners.

The recommendations:

1. Review the distribution of roles between VIA DB and PROCEFFA in the implementation of the program.
2. Develop risk analysis in the most exposed regions.
3. Develop the PROCEFFA youth integration strategy expertise with POs and CEFFAs.
4. Strengthen technical support for AGRs within PROCEFFA.
5. Continue to train teachers on sandwich courses and the ACP.

2 Introduction

2.1 Objectif de l'évaluation

Les objectifs étaient les suivants :

- Répondre à une exigence d'*accountability* face à notre pouvoir subsidiant (la DGD) ;
- Tester les hypothèses de la TOC pour réorienter la méthode de travail et répliquer les bonnes pratiques : suivre les interventions et en tirer des leçons ;
- Dégager des perspectives d'amélioration du partenariat en présence;
- Mettre en exergue les types de relations et enjeux entre les partenaires pour l'atteinte de l'Objectif spécifique.

La Théorie du Changement (TdC) pour le programme du Cameroun diffère considérablement de celle des autres pays, ce qui peut s'expliquer par le fait que ce programme est issu d'un programme DISOP. Étant donné que DISOP n'était pas accrédité par le ministère belge des Affaires étrangères et de la Coopération au développement en 2017, le programme a été transféré à VIA DB. La TdC d'origine, telle que formulée dans les documents du programme, devait être adaptée à la pratique quotidienne de la mise en œuvre. L'un des défis de l'équipe d'évaluation fut la reconstruction d'une TdC, en étroite collaboration avec toutes les parties prenantes. Le premier défi de l'évaluation était d'identifier la cohérence interne. Par la suite, il convenait de rechercher des synergies et une cohérence entre l'approche-programme du Cameroun et l'approche des autres pays partenaires



2.2 Résumé de l'intervention et de la Théorie du changement (TdC)

Présentation VIA DB - Cameroun

Contexte général

Le Cameroun est caractérisé par la prépondérance de son secteur informel, qui concentre 90,5% des emplois. Le paysage éducatif du Cameroun est caractérisé par un **grave déficit d'offre de formation générale et professionnelle en milieu rural**, maintenant une large partie de la population -et notamment les jeunes vulnérables-, dans une situation de marginalité.

Particularité du programme de VIA DB au Cameroun

Le programme mis en œuvre par VIA DB au Cameroun diffère de ceux déployés dans d'autres pays. Il était originellement mené par DISOP, qui, faute de l'accord d'une accréditation de la part du Ministère des affaires étrangères belge, a dû transférer le programme à VIA DB. Contrairement à d'autres pays dans lesquels VIA DB intervient, au Cameroun, aucun partenaire ne fait partie du réseau salésien. Le partenaire direct de VIA DB est la Plateforme pour la Promotion des Centres Éducatifs Familiaux de Formation par Alternance (PROCEFFA). Elle rassemble les Organisations Promotrices (OP) et est chargée de les aider à réaliser leurs missions. Les OP sont les organisatrices et dirigeantes des Centres Éducatifs Familiaux de Formation par Alternance (CEFFAs). Sur les 17 OP membres de la PROCEFFA, 11 sont supportées par VIA DB dans le cadre de son programme au Cameroun. Trois d'entre elles jouissent également de l'appui de l'association française IECD. Les 11 OP supervisent le fonctionnement d'un total de 23 CEFFAs. 18 d'entre elles dispensent des formations de trois ans (les CEFFAs). Les autres proposent des formations d'une durée de quatre ans (les Instituts de Formation en Entrepreneuriat Rural, IFERs). La plupart des écoles déploient des programmes de formations à l'agriculture. Les CEFFAs se caractérisent par une approche participative forte impliquant les parents, les étudiants, les enseignants, les directeurs d'école, les OP et les entrepreneurs locaux. Les écoles sont financées par les parents et grâce au financement de VIA DB.

L'action de VIA DB au Cameroun

L'action de VIA DB au Cameroun vise à la réalisation d'un objectif spécifique 1 : que les jeunes du milieu rural ou périurbain camerounais, garçons et filles, reçoivent dans les CEFFAs+/IFERs une formation intégrale de qualité qui les prépare à s'intégrer dans la vie socioprofessionnelle et à contribuer à un développement local durable.

Le programme mené par VIA DB au Cameroun a pour objectif la **consolidation du réseau de 23 écoles de formation professionnelle agricole par alternance**, implantées dans six régions du Cameroun et supervisées par les 11 OP. Ces écoles constituent des CEFFAs dont la mission est d'offrir aux jeunes ruraux vulnérables, qui n'auraient autrement pas accès à



l'enseignement, une formation intégrale reposant sur l'alternance qui les prépare à s'insérer dans la vie socio-professionnelle.

Ce programme a également, parmi ses objectifs, celui de valider la pédagogie de l'alternance et de l'insérer dans les politiques publiques. Il est espéré que d'autres organisations s'associeront à terme à la Plateforme PROCEFFA et initieront des CEFFAs. Son coût opérationnel total est de 3 761 322,86€.

Au-delà de ces objectifs, l'action de VIA DB aura également comme effets subsidiaires de lutter contre la pauvreté rurale, contre l'exode des jeunes et l'insécurité, de promouvoir une plus grande équité dans les relations de genre et de développer des pratiques agricoles plus respectueuses de l'environnement.

Le programme mené par VIA DB constitue la deuxième étape d'une stratégie en trois phases. La première consistant en l'expérimentation et en la validation de la pédagogie de l'alternance. Elle a été mise en place entre 2014 et 2016. La deuxième, que mène VIA DB depuis 2017 et qu'elle déploiera jusqu'en 2021, vise à la consolidation du mouvement des CEFFAs. La troisième phase, qui sera initiée en 2022, vise à l'autonomisation des écoles et à la sortie du programme de VIA DB en 2026 afin d'assurer l'autonomisation des acteurs locaux et la pérennisation du projet. Ce programme est mené dans le cadre de partenariat avec le MINESEC (Ministère des Enseignements Secondaires) et le MINEFOP (Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle) dans une logique inclusive avec d'autres ministères et acteurs locaux et en synergie avec les acteurs de la coopération belge internationale.

A la fin de la phase deux, en 2021, VIA DB estime que 1 740 jeunes seront inscrits en formation, dont au moins **40% de filles**. En effet, 575 étudiants scolarisés dans un CEFFAs+/IFERS achèvent leur formation chaque année. Ainsi, sur cinq ans, près de 2 900 jeunes auront conclu leur formation, dont au moins 1 160 filles. Dans la mesure où le programme produit également des effets sur les communautés des étudiants, VIA DB estime que **14 500 familles** seront positivement affectées par le programme.

2.3 La structure partenariale au Cameroun

VIA DB dispose de **six partenaires** au Cameroun afin de mener son action.

La **PROCEFFA** réunit l'ensemble des organisations promotrices de CEFFAs+/IFERS du Cameroun.

Elle gère le PRG VDB Cameroun, et est le partenaire direct de VIA DB depuis 2017. Son rôle est d'assurer le renforcement des capacités aux OPs et une assistance technique pédagogique aux CEFFAs+/IFERS, de représenter la plateforme et coordonner les activités de lobbying auprès des pouvoirs publics ainsi que de stimuler les alliances stratégiques avec



d'autres acteurs, dont les autres membres du cadre stratégique commun Cameroun. La PROCEFFA dispose d'un budget de **601 014,80€** pour promouvoir la réalisation de l'objectif spécifique.

Les **onze organisations promotrices de CEFFAs+/IFERS** sont un deuxième partenaire de VIA DB.

Au Grand nord, elles sont composées du CDD Maroua, de CROSPEC Maroua, de COPRESSA Maroua et de CODAS Caritas Ngaoundéré. Au Grand sud, CODAS Caritas Bertoua, ASAD Bertoua, APAS Cameroun et ADD Mbalmayo promeuvent les CEFFAs+/IFERS. Au Grand Ouest, ADEFE-NLATI, Social Welfare/Caritas Kumbo et ACOHOF. L'ensemble de ces organisations sont les partenaires indirects de VIA DB depuis 2017. Elles ont initié des CEFFAs+/IFERS dans la cadre du programme antérieur 2014-2016 avec DISOP. Leur rôle est d'assurer le bon fonctionnement des CEFFAs+/IFERS sous leur responsabilité et de gérer les fonds alloués pour ceux-ci, de promouvoir une cogestion avec des associations locales des familles et des acteurs du milieu, de promouvoir les alliances stratégiques au niveau local ainsi que de participer activement aux activités de lobbying au niveau national et renforcement des capacités des CEFFAs+/IFERS.

Elles disposent, pour agir en faveur de la réalisation de l'objectif spécifique, de **2 291 097,02€**.

VIA DB, remplaçant DISOP-Cameroun est un troisième partenaire depuis 2017. Le responsable technique de DISOP a coordonné l'exécution du programme antérieur 2014-2016 et joue un rôle actif en termes de renforcement des capacités. Son rôle est d'assurer les activités de renforcement des capacités des onze organisations promotrices de CEFFAs+/IFERS, d'assurer une assistance technique et financière à l'exécution du cycle de projet auprès de celles-ci ainsi que d'assurer une assistance technique à la plateforme PROCEFFA sur les thèmes du lobbying et des alliances stratégiques, du suivi financier, des AGRs, du suivi des programmes notamment.

Il dispose d'un budget de **675 218,04€** afin d'assurer la réalisation de l'objectif spécifique.

En 2017, VIA DB a également noué un partenariat avec **Miel Maya Honing**, une ONG belge spécialisée dans l'apiculture. Son rôle est d'assurer la formation de formateurs de six CEFFAs+/IFERS en apiculture ainsi que la mise en place de ruchers et salles d'extractions dans celles-ci.

Il dispose de **95 393€** pour promouvoir la réalisation de l'objectif spécifique.

Comundos est un cinquième partenaire de VIA DB au Cameroun.

Ce partenariat a été noué en 2017. Comundos est une asbl belge spécialisée en inclusion digitale et plus spécifiquement en « digital storytelling » et « digital literacy ». Son rôle est de former les formateurs des CEFFAs+/IFERS sur ces trois thèmes en accord avec la priorité ministérielle sur ce thème.

Son budget est de **98 600€** pour contribuer à la réalisation de l'objectif spécifique.



ACTEC NGO est un sixième partenaire noué par VIA DB en 2017.

ACTEC est une ONG belge membre du cadre commun stratégique Cameroun avec qui VIA DB agit dans le cadre des synergies pour des activités de sensibilisation en commun sur l'entrepreneuriat dans les CEFFAs.

Il ne dispose pas de dotations de la part de VIA Donc Bosco dans le cadre de la réalisation de l'objectif spécifique.

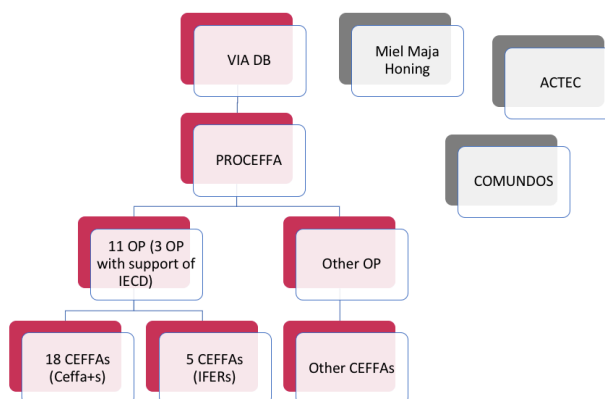


Schéma des partenaires du programme

2.4 Méthodologie et limites

La méthodologie d'évaluation comprend une combinaison de différentes méthodes de collecte de données (questionnaires en ligne (8 répondants), entretiens individuels et collectifs, groupes de discussion et rapports de suivi), ce qui a permis la triangulation de l'information et l'obtention de résultats cohérents.

Les questions évaluatives étaient les suivantes, telles que figurant dans le rapport de cadrage :

Evaluation Question (Q)	Sub-questions	Indicator/judgement criterion
Relevance		
Q1. To what extent is the programme (intervention, Specific Objective, results) relevant to needs and priorities?	Q.1.1. Are the specific objective (and results) supported by the partners and how? Q.1.2. Does the programme address the challenges that the partners/stakeholders are facing?	Indicator 1.1.1. Partners internalised the specific objective. Indicator 1.1.2. Partners internalised the intervention logic (ToC) Indicator 1.2.1. Challenges of the partners are identified Indicator 1.2.2. Match of the needs of partners and the support of the network
Q2. Have the implementation modalities of the programme proven to be appropriate?	Q.2.1. Are the ToC and hypotheses considered as valid and correct?	Indicator 2.1.1. ToC and the hypotheses are (still) considered as valid and correct by the partners. Indicator 2.1.2. The approach of network partners is considered as appropriate/relevant for the achievement of the specific objective by the partners
Q3. Does the programme translate VIA DB comparative strengths with respect to the partners (network)?	Q3.1. Are the roles (of facilitator, kennisdeler, bruggenbouwer, innovator, analyst, procesbegeleider) taken up?	Indicator 3.1.1. VIA DB is applying several roles. Indicator 3.1.2. Partners confirm the strengths of VIA DB in most of the roles.
Efficiency		
Q4. Has the capacity of partner institutions been adequate to the task of implementation?	Q.4.1. The partnerships have demonstrated efficient use of resources across their partnership network	Indicator 4.1.1. Absorption capacity of partners Indicator 4.1.2. Timely delivery of outputs and attainment of milestones



Evaluation Question (Q)	Sub-questions	Indicator/judgement criterion
	<p>Q.4.2. Is the collaborative partnership successful? (How does the partnership work?)</p>	<p>Indicator 4.2.1. The goals of the partnership are well (partners know why they are forming a partnership) Indicator 4.2.2. Clear roles among the partners are defined. (What will each of us do? Who is in charge of what?) Indicator 4.2.3. There is trust among the partners (Are we willing to depend on one another? Is the decision-making transparent?) Indicator 4.2.4. There is commitment of the partners. (Are we all similarly investing in the partnerships success.) <i>(see evaluation of partnership model)</i></p>
Effectiveness		
<p>Q.5. To what extent have the results set for the programme have been achieved effectively (or on the way to be achieved, taking into account that this a mid-term evaluation, indicator values for 2019 of the logframe, programme document)</p>	<p>Q.5.1. Have the majority of the mid-term results have been achieved?</p> <p>Q.5.2. Are monitoring activities effectively used to inform the process of implementation?</p>	<p>Indicator 5.1.1. Indicators of log-frame (SO and results), + Indicator 5.1.2. Partnerships have been effectively established Indicator 5.1.3. Capacity development activities have been implemented effectively Indicator 5.1.4. Effective interlinkages have been established among partners & key stakeholders Indicator 5.1.5. Other stakeholders facilitate the process (not obstructing). Indicator 5.2.1. Effective monitoring systems (Three step M&E approach) have been deployed Indicator 5.2.2. Results of monitoring have been analysed and mediating actions taken where required</p>
<p>Q6. To what extent have the partnerships established effectively?</p>		<p>Indicator 6.1. The partners are all effectively mobilised to obtain the specific objective Indicator 6.2. The network partners consider the network as the best solution to realize the specific objective Indicator 6.3. The youth considers the relations with and between partners as the best solution to fulfil their education and employability needs</p>
<p>Q.7. Have cross-cutting issues been addressed effectively by the Actions?</p>	<p>Q.7.1. Is Gender Mainstreaming effectively implemented?</p>	<p>Indicator 7.1.1. Gender mainstreaming has been integrated in the content of activities Indicator 7.1.2. Gender equality has been promoted actively during the course of implementation.</p>
Sustainability and Ownership		
<p>Q.8. Have effective plans and procedures put in place to ensure sustainability and the development of ownership?</p>	<p>Q.8.1. Are the attainments achieved under the programme internalised?</p>	<p>Indicator 8.1.1. Cooperation among the partners has become a regular practise Indicator 8.1.2. The skills and knowledge acquired by partners has been systematised and internalised in the partner institutions</p>
<p>Q.9. After the completion of the programme, what will continue to exist of the 'travail en rouage" ("the wheels")?</p>	<p>Q.9.1. How do the partners perceive the future of the collaboration?</p>	<p>Indicator Q9.1.1. Perception of future collaboration by the partners Indicator Q9.1.2. The exit strategy is well defined and realistic (important for Peru & Ecuador)</p>
Complementarity / Synergy		
<p>Q.10. What has been the synergy/complementarity of the programme compared with programmes of relevant</p>		<p>Indicator 10.1. There is low level of occurrence of overlap/clashes between the programme and the activities conducted by other donors/stakeholders</p>



Evaluation Question (Q)	Sub-questions	Indicator/judgement criterion
<i>initiatives of other donors and/or stakeholders</i>		Indicator 10.2. Donor/stakeholder coordination among organisations has been conducted effectively

La dernière journée de la mission de terrain a consisté en une présentation partielle des 1ers résultats et une séance de travail sur la ToC², au siège de la PROCEFFA. Cette présentation a été assurée par l'évaluateur et la séance de travail a été animée par l'évaluateur et la chargée de suivi-évaluation de VDB.

Il a été convenu que cette évaluation n'associait pas de consultant local. En revanche, une chargée de programme de VIA DB, en charge du suivi-évaluation au siège de l'ONG, a suivi l'intégralité de la mission de terrain. L'évaluateur a conduit seul les entretiens pouvant mettre en question le rôle de VIA DB au Cameroun, dans un souci de neutralité.

Les limitations ont d'abord été les spécificités de ce type d'analyse (temps et nombre limité de partenaires visités). Néanmoins, la visite a permis de rencontrer 3 centres de formation et leurs partenaires, dans des contextes fort différents. Les réponses au questionnaire en ligne ont permis de compléter les informations récoltées sur le terrain (4 CEFFA et 1 OP, et 3 réponses de PROCEFFA). Il n'a pas été possible d'organiser un entretien avec le président de PROCEFFA. Par ailleurs, nous avons pris en compte le rapport d'évaluation sur la maturité institutionnelle des OPs (2019), une fois ce rapport d'évaluation rédigé. Nous ne voulions pas être influencé par l'avis d'un autre évaluateur. Au final, les points de vue convergent. Les recommandations des deux rapports sont complémentaires.

Le programme de visite a été très bien organisé, et les entretiens ont été productifs et chaleureux. Pour autant, on a perçu de nombreuses tensions entre les acteurs (notamment entre les CEFFAs, PROCEFFA et VIA DB), de conflits plus ou moins personnels, de non-dits dans les relations entre collègues qui œuvrent pour le même programme. Ces tensions sont les conséquences de l'histoire du programme DISOP. Il a fallu prendre de la distance, pour éviter les biais de jugements qui étaient nombreux.

Enfin, le programme VIA DB au Cameroun ne suit pas totalement la logique d'intervention des autres programmes de VIA DB. Les OP sont très nombreux (11), et il n'existe pas de BDEs. La PROCEFFA est une organisation promotrice faîtière auprès des autres OP. Elle bénéficie du programme tout en étant un rouage central de sa mise en œuvre et donc de son succès. Le rôle du siège de VIA DB et du correspondant local est difficile à comprendre

1. ² Le rapport de cadrage indiquait effectivement : « Feedback and ToC session at the last day of the Mission. Feedback session on the preliminary evaluation results and ToC exercise. The main purpose of the ToC exercise is to identify internal synergy (of roles) within the Cameroon programme and to explain VIA DB's approach in the other countries ».



tant les points de vue divergent entre les interlocuteurs. Pour autant, on a pu construire l'analyse évaluative :

- Plusieurs entretiens ont été conduits avec le responsable du programme VIA DB au Cameroun et la direction (entretiens formels mais aussi informels, lors de rencontres diverses durant la semaine de mission sur le terrain)
- L'exploitation des questionnaires en ligne a permis d'identifier les points de convergence et de divergence entre interlocuteurs.
- La présence de la chargée de mission M&E de VIA DB-siège a été une excellente opportunité de croiser les points de vue entre l'évaluateur et une spécialiste de l'évaluation, qui n'avait pas interféré dans la mise en œuvre du programme.

La séance de débriefing a permis de lancer le débat sur la valeur ajoutée de VIA DB, ainsi que sur la logique d'action du programme. Sur ce point, la TdC du programme a été présentée par la chargée de M&E de VIA DB, mis en perspective avec la TdC initiale du programme soutenu par DISOP.

Par commodité dans ce rapport, les CEFFAs/IFERs sont dénommés CEFFAs.

3 Analyse

3.1 Pertinence

Les objectifs du programme sont perçus de manière identique selon les 11 OP et les CEFFAs, ceci fut confirmé directement par les entretiens auprès des CEFFAs et OP visitées, mais également à travers les résultats des questionnaires et les responsables de PROCEFFA. Les parents comme les maîtres de stage rencontrés connaissent les objectifs spécifiques de ce programme. Ceci témoigne d'une bonne coopération entre les différentes parties prenantes.

Il n'existe visiblement **pas d'équivalent de programme de ce type au Cameroun**. Sa spécificité, telle que perçue par les interlocuteurs, réside dans la mise à niveau d'une population jeune vivant dans des milieux socioéconomiques défavorisés où les opportunités d'emploi se raréfient. Il y a une vision consensuelle de ce programme comme visant à équiper les jeunes de compétences techniques de base, et de compétences de vie pour proposer leurs services ou créer leur propre affaire. L'entrepreneuriat est plutôt considéré comme de l'auto-emploi de survie, plutôt que comme une démarche de développement économique.

La pertinence est observable car les apprenants dans les CEFFAs n'auraient pas d'autre choix que d'être désœuvrés ou, au mieux, d'offrir leur force de travail non qualifiée dans des petites affaires locales et dans l'élevage et les plantations. Ces formations des facteurs incitatifs pour les jeunes, en leur proposant un avenir possible qui soit autre que celui qu'elles/ils connaissent. D'autre part, ces formations sont jugées comme indispensables pour couvrir les besoins des populations du territoire (par ex. les besoins de s'habiller, de se nourrir, de réparer des machines, des ordinateurs). Sur ce plan, les CEFFAs répondent pas



seulement à une logique de formation des jeunes, mais aussi d'animation économique du territoire, qui peut assurer son autosuffisance. « Sans les centres de formation, notre ville perdrait une partie de son animation » dit un formateur de Mbalmayo. « Qui d'autre que les étudiants du centre pourraient réparer nos ordinateurs », souligne un parent à propos de l'atelier informatique du centre de Baré.

La pertinence s'observe également parmi les acteurs économiques qui trouvent dans les jeunes formés les compétences qui leur sont utiles. Ceci démontre la bonne adéquation entre les curricula, les pédagogies employées, et les besoins de compétences des professionnels locaux. Ni trop hautes, ni trop basses, leurs compétences des diplômés sont juste parfaites pour mon entreprise » affirme une couturière de Baré.

La formation en alternance reste une approche pédagogique peu développée au Cameroun. Les CEFFAs sont des pionniers en matière d'alternance. Le MINEFOP ne finance pas les CEFFAs privés – visiblement les seuls à appliquer la formation par alternance-. En revanche, le MINEFOP attribue des bourses aux apprenants de certains CEFFAs agréés tel que celui de Baré (une dizaine de bourses pour la filière maintenance informatique pour la rentrée 2018/2019). Ceux-ci sont donc obligés de coopérer avec une organisation comme VIA DB pour fonctionner. En ne les soutenant pas, le MINEFOP n'est pas enclin à en faire la promotion auprès des familles.

Avec ce programme, **les centres sont proches des familles**, ouverts dans le sens physique du terme. Ils recherchent la proximité avec les acteurs économiques. Ceux-ci ne sont pas forcément de grandes entreprises, mais plutôt des professionnels à leur compte, des artisans, des agriculteurs familiaux. Pour beaucoup, l'origine de l'affaire provient d'héritages familiaux (« on est agriculteurs de père en fils » dit un parent d'apprenant) ou à des initiatives individuelles (« j'avais des connaissances en mécanique, j'ai donc ouvert un garage avec mon frère il y a 10 ans », dit un autre). Le lien avec des enseignants et avec une structure de formation est le plus souvent ténu ou inexistant. La présence et l'activisme d'un CEFFA sur le territoire (qui accueille des jeunes, mais aussi des maîtres de stage et des acteurs économiques, ouvre des lieux d'activités, organise des portes ouvertes...) recrée le lien entre la formation et l'emploi. Cette articulation s'était perdue ou n'avait pas existée, elle devient réelle avec le programme, grâce au trio PROCEFFA/OP/CEFFA. De même, après une période de réticence par méconnaissance, les familles se montrent ouvertes à l'apprentissage, et à l'approche par compétence (l'APC). Il est intéressant d'observer comment les familles parlent, avec leurs mots, des bienfaits de la pédagogie par alternance.

Une des hypothèses de la TdC du projet initial fonctionne en ce sens que les CEFFAs sont soutenus par leur OP. Il y a un lien direct entre l'OP et le ou les centres de formation qu'ils couvrent. **L'OP intervient comme expert technique**, identifie les problèmes (par exemple, des défauts d'approvisionnement en semences) et les traite avec les CEFFAs. Les OPs jouent également le rôle **d'animateur territorial**, en utilisant les CEFFAs comme leviers de développement (ils attirent les jeunes, les forment, et offrent des services au territoire).



L'originalité de ce programme au Cameroun est d'avoir relié ces OP à une structure faîtière avec la PROCEFFA. Les risques étaient – et restent- grands que les OPs travaillent de manière indépendante avec leur peu de moyens, sans mutualisation ni échanges de pratiques possibles. La PROCEFFA doit pouvoir constituer le liant entre ces entités. Les premiers bénéficiaires en sont les CEFFAs, mais aussi indirectement les apprenants qui bénéficient de la qualité des formations offertes. L'articulation CFP/OP/PROCEFFA est réelle, comprise et valorisée par les acteurs locaux.

La valeur ajoutée de VIA DB est diversement perçue. Reprenant un programme depuis plusieurs années, VIA DB n'est pas forcément connu des partenaires (OP et CEFFAs), pour qui la PROCEFFA est l'unique partenaire qui les soutient, leur apporte expertise au quotidien et auxquels ils rendent des comptes. Certes, le responsable du programme VIA DB au Cameroun est connu, il se rend régulièrement sur le terrain dans tout le pays. Il est encore vu comme le promoteur de l'ONG précédente, et plus généralement comme un expert de la formation par alternance, et un connaisseur des problématiques formation-emploi au Cameroun. Pour ceux qui ne connaîtraient pas personnellement le responsable de programme VIA DB, il est plus difficile de comprendre le rôle de l'ONG belge autre que comme mobilisateur de subventions.

La valeur ajoutée de VIA DB se matérialise **essentiellement au niveau de la PROCEFFA**. Les liens entre le siège et la direction sont quasi quotidiens. La PROCEFFA est le responsable premier de la mise en œuvre du programme, en tant que maître d'œuvre.

La relation entre VIA DB et PROCEFFA reste toutefois à clarifier. La convention signée en 2017, dans l'urgence d'une situation risquée où le programme pouvait définitivement s'arrêter, est à revoir. Les rôles d'analystes, de créateurs de ponts, de facilitateur, d'innovateur, ne sont pas forcément perçus ni observables. Le siège reste perçu comme le niveau qui contrôle la mise en œuvre du programme. Le terme contrôle doit toutefois être compris comme assurant la bonne exécution des activités, et l'appui à l'équipe de la PROCEFFA pour être plus efficace sur le terrain. VIA DB n'est pas vu comme un auditeur ni une hiérarchie bureaucratique, mais bien un partenaire. Aucun partenaire ne viendrait affirmer que VIA DB n'est pas pertinent au Cameroun, ne serait-ce que parce que les financements proviennent de son truchement. Mais peu savent justifier, autrement que par l'apport financier, la valeur ajoutée de l'ONG belge.

L'évaluation constate que **si la PROCEFFA est une organisation faîtière essentielle pour le bon fonctionnement des OPs et des CEFFAs et pour la promotion de la formation par alternance dans le pays, elle est une organisation jeune, qualifiée mais sous-staffée au regard des objectifs qui lui sont assignés.** L'avenir institutionnel et financier de la PROCEFFA est loin d'être garanti, l'organisation est fragile. L'évaluateur estime donc que le rôle de VIA DB pourrait être bien mieux considéré et valorisé auprès de la PROCEFFA pour : l'élaboration d'une véritable stratégie de développement, le renforcement de capacité du staff dans la gestion de projets de développement (ceux de VIA DB mais aussi d'autres),



l'apport de connaissances sur des pratiques et modèles de formation des jeunes et le plaidoyer auprès des autorités.

3.2 Efficience

La mise en œuvre dépend des spécificités des CEFFAs et des contextes dans lesquels ils évoluent. Certains sont extrêmement difficiles, avec peu de moyens, un manque d'enseignants, des apprenants au niveau très faible, un manque d'entreprises d'accueil en stage. Pour autant, la PROCEFFA accompagne l'ensemble des OPs et des CEFFAs, en **ajustant ses moyens d'intervention en fonction des besoins**. Certains sont devenus suffisamment autonomes ou ne pâtiennent pas de situations trop critiques en ressources humaines ou en équipement. D'autres au contraire se sentent isolés des réseaux d'entreprises, voire opèrent dans des contextes en fortes tensions communautaires et en zone de conflits. Pour autant, on observe la constance d'intervention des agents de la PROCEFFA qui se rendent régulièrement sur le terrain, même lorsque les OP et CEFFAs sont éloignés de Yaoundé. De leur côté, les OP et CEFFAs se sentent soutenues lorsqu'elles ont des visites régulières de la PROCEFFA. Elles se remotivent, et peuvent traiter des problèmes et échanger des pratiques qui ne se règlent pas forcément par téléphone. La PROCEFFA est reconnue comme une organisation basée à Yaoundé mais opérant sur l'ensemble du territoire, par les OP et les CEFFAs (résultats des enquêtes en ligne et entretiens de terrain).

La programmation des activités annuelles et le suivi précis des activités mises en œuvre assurent **un bon rythme d'implémentation**. Il n'est pas rapporté des situations d'enlisement qui ne soient pas traités par la PROCEFFA. Parfois, le contexte est si peu propice à la réalisation de l'activité qu'elle est suspendue, pour être reprise lorsque les conditions sont réunies. On salue ce pragmatisme dans l'action, qui n'empêche pas le suivi dans un cadre connu de tous : les objectifs spécifiques et le plan de mise en œuvre du programme. Les visites de terrain des CEFFAs et OPs ont confirmé combien, ensemble avec la PROCEFFA, ces 3 entités pouvaient avancer de concert pour répondre aux objectifs spécifiques.

Reste, comme déjà évoqué dans la partie sur la pertinence, que la PROCEFFA pourrait davantage mobiliser l'appui technique de VIA DB qui est sur place, à quelques centaines de mètres de son siège. ~~D'expérience d'évaluateur, il est rare pour une nouvelle entité encore institutionnellement fragile, d'avoir l'opportunité de s'appuyer sur une expertise en développement et formation de plus de 20 ans au Cameroun. De même, l'apport de VIA DB pourrait être mieux utilisé encore sur plusieurs volets :~~

- **Le suivi de la gestion des activités de la PROCEFFA pourrait être plus rigoureux.** Il reste difficile pour VIA DB – et l'évaluateur- de suivre l'ensemble des activités des CEFFAs et OPs avec précision. Les bilans de suivi parviennent avec du retard et souvent incomplets – nécessitant d'incessants aller-retours. Identifier à qui incombe cette situation (PROCEFFA, les OPs et les CEFFAs) n'est pas aisé, chaque partie ren-



voyant à l'autre sa responsabilité. Reste que VIA DB n'a pas la capacité d'améliorer la qualité du suivi et doit passer un temps important pour reconstituer les bilans financiers et narratifs. Il faut rappeler que la PROCEFFA n'est pas en mesure de fournir un bilan narratif complet, comme les autres OPs le font. L'éclatement du programme en autant d'OPs et de CEFFAs ne facilite pas l'agrégation des données. La reconstitution du bilan d'activité à partir des narramoni 2018 (un peu légers) et des bilans de santé financier n'est pas évidente. La PROCEFFA se plaint de la lenteur de certaines OPs/CEFFAs pour produire des bilans narratifs, qui soient suffisamment argumentés. Certains sont en effet plutôt descriptifs et empêchent d'avoir une vision dynamique des avancées et retards et des variables explicatives. Si la PROCEFFA cherche à améliorer ces rapports, il faut constater que le travail de VIA DB (siège et Cameroun) a été essentiel pour publier des données et des rapports consolidés en avril 2019, pour des activités achevées en décembre 2018. On doute que la PROCEFFA soit à ce jour en capacité de produire ce type de rapport consolidé. La PROCEFFA, organisation faitière et grande bénéficiaire de ce programme, ne produit pas de narramoni spécifique, ni de bilan de santé. Le dernier rapport d'activité mis en ligne date de 2016.

- **La stratégie de la PROCEFFA est un signe propice d'amélioration future de l'organisation de l'alternance au Cameroun, elle doit être accompagnée.** Elle est en cours de finalisation (Plan stratégique 2018-2022). Il semble que VIA DB n'aie pas apporté une contribution forte sur sa définition. Le plan a été communiqué aux évaluateurs durant la visite, mais on doute qu'il est fait l'objet de discussion avec VIA DB, qui est pourtant l'unique partenaire financier de la PROCEFFA (VIA DB ne disposait toujours pas de ce document en mai 2019. VIA DB cherche à renforcer son utilité auprès de PROCEFFA, mais reste dans l'ignorance de la stratégie de l'OP faitière, sur qui repose la responsabilité de la réussite du programme.
- **La levée de fonds externes à la DGD est envisagée, sans être encore opérationnelle.** VIA DB pourrait apporter sa connaissance des bailleurs européens et internationaux et a des capacités de plaidoyers plus anciennes et plus élargies que celles de PROCEFFA. Là encore, la PROCEFFA tient un discours optimiste sur sa capacité à lever des fonds autres que ceux de la DGD. Aujourd'hui, le bilan n'est pas encore convaincant et les perspectives semblent relevé des incantations que d'une réelle stratégie. Le staff en charge de la diversification des fonds peine à opérer dans un cadre relativement flou pour le moment.
- **La répartition du rôle des OPs et CEFFAs ainsi que de la PROCEFFA est claire et bien comprise.** Reste l'interrogation, largement partagée, de la relation entre les OP et CEFFAs avec la représentation du programme VIA DB au Cameroun. Ces acteurs se connaissent, du temps de DISOP, bien avant la création de la PROCEFFA et de la reprise du programme par VIA DB. Aujourd'hui, les OPs et CEFFAs ne savent pas forcément s'ils doivent s'adresser à la PROCEFFA ou au responsable de



programme de VIA DB. L'objectif des visites de VIA DB (siège et le représentant au Cameroun) est parfois vu comme un contrôle-audit, parfois comme un appui qui se substitue ou qui complète l'appui de la PROCEFFA, tandis que la PROCEFFA doit aussi rendre des comptes à VIA DB. La situation institutionnelle au sein de la PROCEFFA n'est pas claire, dans un contexte déjà assez complexe où les querelles personnelles ne sont pas absentes. Le positionnement de VIA DB reste pour sa part, relativement flou..

L'évaluateur constate également le défi pour la PROCEFFA d'intervenir concomitamment sur **plusieurs échelles d'intervention (publics concernés, temps imparti, type d'intervention)**. L'organisation doit faire le plaidoyer sur l'alternance et l'APC, auprès d'autorités nationales nouvellement établie en 2018). Elle doit œuvrer auprès des secteurs professionnels pour expliciter et les convaincre de la valeur ajoutée de l'alternance et APC, qui exigent des entreprises un engagement inédit. Elle doit convaincre les parents, dont la grande majorité découvre et est rétif face à la nouveauté d'un système qui n'a pas encore fait ses preuves. Les familles ne souhaitent pas « sacrifier leurs enfants pour la beauté d'un système de formation » (entendu de parents à Mbalmayo). Enfin, elle doit appuyer le développement d'activités génératrices de revenus pour que les CEFFAs soient autonomes. Nos observations confirment que ces AGRs sont encore fragiles (comme la couture), car elles viennent de démarrer. Il faudra encore du temps pour qu'elles stabilisent le fonctionnement des CEFFAs.

De même, les **échanges avec l'IECD**, en charge de 3 CEFFAs qui bénéficient du programme de VIA DB, **sont encore peu développés**. Les tensions du passé entre les ONG sont certes apaisées, et l'IECD comme VIA DB semblent prêts à renforcer leur coopération sur des bases de confiance mutuelle. Ce n'était pas le cas durant plusieurs années. Reste que la coopération demeure envisagée a minima (participation croisée à des conférences par exemple). Il n'y a pas de mise en œuvre conjointe d'activités, d'échanges de staff, de suivi conjoints, d'échanges de méthodes sur l'approche de la pédagogie par alternance, d'animation des communautés locales, etc.

Le fonctionnement des 11 OPs, de la PROCEFFA n'est pas encore aussi fluide que la TdC initiale du programme le suggérait. **Le rôle de VIA DB semble absent dans l'articulation entre les rouages**. L'analyse des questionnaires en ligne anonymes, indiquent que bien souvent, les répondants ne savent pas ou refusent de répondre aux questions sur les relations entre VIA DB – PROCEFFA-OPs et la valeur ajoutée de VIA DB dans le programme. Les répondants sont nettement plus diserts lorsqu'ils évoquent les relations entre OPs et CEFFAs.

La PROCEFFA joue un **rôle moteur en expertise technique et animation territoriale, mais pas encore dans la mise en réseau des OPs et CEFFAs**. La relation des CEFFAs et OPs avec la PROCEFFA est forte, régulière, mais essentiellement verticale. Il y a quelques échanges, mais notoirement insuffisants pour mutualiser des pratiques et traiter des problèmes qui



leur sont parfois communs malgré leurs spécificités territoriales. Les 11 OPs relevant du programme VIA DB sont toutes membres de PROCEFFA (sur les 17 membres qu'elle compte), et connaissent bien l'action de l'organisation faîtière. Pour autant, les échanges restent ténus sur le terrain. La PROCEFFA n'est pas encore un centre de ressources reconnu nationalement sur l'APC. Plusieurs hypothèses peuvent être mises en avant :

- **La PROCEFFA n'aurait pas encore l'expertise interne disponible pour porter la formation en alternance au niveau du système de formation camerounais.** Les OPs et les CEFFAs sont nombreux, géographiquement éloignés, et certains nécessiteraient un accompagnement, voire un coaching, quasi quotidien pour réussir tant leurs ressources humaines sont faibles. Toutefois, des signes positifs sont apparus : la PROCEFFA prévoit de devenir un centre de ressources sur ce secteur de la formation, et prépare sa stratégie pluriannuelle de développement dans ce sens, et avec sérieux ;
- **La PROCEFFA n'a pas encore trouvé son positionnement institutionnel qui lui permettrait d'agir au niveau de la politique nationale de formation professionnelle.** Cette mission exige là encore des ressources humaines qu'elle ne peut fournir au risque de compromettre l'appui aux OPs/CEFFAs qui en ont tant besoin. En outre, la relation entre la PROCEFFA et les autorités nationales n'est pas claire. Il n'est pas certain qu'elle soit reconnue comme un partenaire pivot de la formation en alternance.

Dans la configuration actuelle où la PROCEFFA ne sollicite pas l'expertise de VIA DB localement disponible, il est à craindre que cette fragilité de l'OP faîtière perdure.

Le **degré d'engagement des OPs dans la réussite du programme est variable.** Certaines sont plus moteurs que d'autres au sein de l'organisation faîtière, mais font un travail remarquable d'insertion des jeunes sur leur territoire avec les CEFFAs partenaires. D'autres suivent un chemin opposé: fortement impliquées dans la PROCEFFA, elles sont moins actives sur leur territoire avec leurs CEFFAs. De ce fait, les plus actives dans la PROCEFFA ne sont pas forcément les plus efficaces sur le terrain et inversement. S'il est quasi impossible d'apporter les preuves de ce constat, celui-ci est bien réel et partagé au sein du staff de l'organisation faîtière. On a mentionné plus haut que les interventions de la PROCEFFA étaient ajustées en fonction des besoins des OPs et des CEFFAs. On ne doit pas occulter que certains acteurs se plaignent du manque de transparence dans l'accompagnement des OPs et CEFFAs (« pourquoi ceux-ci et pas ceux-là ? On s'interroge parfois sur le circuit de prise de décision au sein de la PROCEFFA » s'interroge un cadre).

La PROCEFFA soutient **des approches spécifiques auprès des OPs pour qu'elles réussissent leurs alliances stratégiques.** Par exemple, nouer des relations avec les chefs de village est indispensable pour organiser la transmission des terres. Sans leur intervention, les pratiques comme l'impossibilité pour une fille d'hériter de la terre de son père, peuvent chan-



ger. L'apprenante peut ainsi s'installer sur son lopin de terre et travailler. Mais les marges de progrès sont possibles. Les alliances stratégiques locales n'ont pas encore donné lieu à une capitalisation des leçons apprises. La PROCEFFA soutient les OPs dans leurs alliances, mais ne s'est pas emparée des résultats, des pratiques, pour y porter un regard critique d'expert, pour les diffuser, et conforter ainsi son rôle de centre de ressources sur l'alternance et les conditions qui favorisent ce modèle – dont les alliances stratégiques.

On constate par ailleurs **qu'il n'existe pas d'alliances entre les CEFFAs** – seuls des échanges sporadiques et non structurés. Alors que la plupart le demande (confirmé lors des visites et par l'enquête en ligne), la PROCEFFA organise peu d'échanges, physiques ou virtuels, entre les CEFFAs qui sont confrontées aux mêmes problématiques bien qu'opérant sur des territoires divers. C'est une perte d'opportunité d'apprentissage à faible coût. Ceci exigera une gestion des connaissances internes à la PROCEFFA, qui reste embryonnaire. De même, il n'existe pas d'alliance stratégique avec l'IECD. Maintenant que les tensions semblent adoucies entre la PROCEFFA et l'IECD, le champ est libre pour envisager des échanges de pratiques et pourquoi pas, une alliance stratégique entre les deux organisations.(!!!)

Enfin, on constate le succès dans l'implication du **rôle essentiel des parents**, qui est une condition de réussite de l'APC et le modèle en alternance. C'est une hypothèse retenue par DISOP et confirmée par VIA DB lorsque l'ONG a repris le programme. On observe que les parents sont assez peu présents dans la gestion des CEFFAs. On ne peut pas affirmer que les CEFFAs sont cogérés avec les parents. Seuls certains, qui ont le temps ou une appétence particulière pour ce type de fonction, s'investissent. On a rencontré des associations de parents, dont on doute qu'elles représentaient l'avis collectif des parents sur le territoire, mais plutôt l'avis de ceux qui portent l'association. Néanmoins, les parents jouent un rôle important car ils incitent les jeunes à s'intéresser à un modèle de formation qui pourrait leur convenir (nombreux sont les jeunes très peu formés à l'école élémentaire et qui ont abandonné au niveau du secondaire). Les parents connaissent le rôle d'animation territoriale des OPs, comme bien souvent l'unique acteur de développement local. Par exemple, l'antenne radio communautaire de Baré diffuse des programmes bien connus des parents, qui savent par ce biais les activités de formation et de développement sur leur territoire. La radio est une station citoyenne, communautaire et universitaire destinée principalement à la formation/sensibilisation de la jeunesse rurale /urbaine pour les inciter à promouvoir le développement local et valoriser le terroir.

Même s'ils ne sont pas impliqués institutionnellement dans la gestion des CEFFAs, les parents sont bien présents, **actifs à leur niveau dans la promotion de l'alternance et des CEFFAs**. Comme déjà indiqué, certains sont en outre maîtres de stage ou entrepreneurs intéressés à encadrer des jeunes des CEFFAs. On constate avec intérêt que la PROCEFFA a opté pour une vision pragmatique de l'implication des parents, et cherche à développer des modèles de participation – à défaut de réelle cogestion- selon les territoires. Par exemple, des antennes d'associations de parents d'élèves ont été constituées. Elles évitent aux pa-



rents d'avoir à se déplacer pour des réunions éloignées de leur lieu d'habitation. Les parents contribuent également en nature, par exemple en fournissant le repas des apprenants.

L'évaluation de l'efficacité du programme ne peut passer sous silence **la situation sécuritaire** dégradée des régions de l'extrême Nord du pays et les régions anglophones. Il s'agit aujourd'hui d'assurer la sécurité des communautés (staff des OPs et CEFFAs, les formateurs et les apprenants). Ceci peut exiger de prendre des décisions temporaires (réaménagement de l'organisation des formations et des stages, fermeture temporaire des écoles...) voire radicales par une suspension du programme.

3.3 Efficacité

Il convient de retenir que presque la moitié (49%) des activités planifiées pour 2018, ont été finalisées fin 2018. En plus, 37% des activités planifiées ont débuté en 2018, et elles sont encore en cours d'exécution à ce moment-ci. Donc seulement 14% des activités planifiées pour 2018, n'ont pas eu lieu en 2018 (source VIA DB, mai 2019).

Les résultats atteints sont résumés ci-dessous, sous forme de 4 tableaux (1 par résultat attendu). Sont indiqués les difficultés rencontrées et les facteurs (facilitateurs ou freins) qui expliquent le niveau de résultat atteint. Les données sont issues des narramonis 2018 transmis par VIA DB.



Résultat 1 : Les CEFFAs+/IFERs maîtrisent et appliquent les outils de la pédagogie de l'alternance pour une formation de qualité				
Les acteurs	Les résultats atteints	Difficultés rencontrées	Les facteurs propres au projet	Les facteurs externes
<p>PROCEFFA +</p> <p>Onze organisations promotrices de CEFFAs+/IFERs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins 80% du résultat 1 sera atteint (toutes les OP ont eu un score de 3 sur 4) • La majorité des infrastructures a été construites et est adéquate aux besoins spécifiques des CEFFAs • Acquisition des équipements et matériels didactiques appropriés à la mise en place de formations en alternance dans la plupart des centres • Des formations d'alphabétisation digitale ont été mises en œuvre en synergie avec Comundos et la PROCEFFA à l'intention des membres du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • L'autonomisation financière est difficile à réaliser pour les centres du fait du manque de contribution des familles • Certaines formations ne sont pas dispensées en entier (dans certains centres, la formation en entrepreneuriat n'a pu être dispensée qu'au corps enseignant) • Insuffisance du matériel didactique dans certains centres • Besoin de renforcer les plans de formation en termes de quota horaire, de contenu et de renforcement des capacités des 	<ul style="list-style-type: none"> • L'équipe pédagogique bénéficie d'un suivi permanent des activités pédagogiques • Formation intégrale avec inclusion aux médias, au genre et à la protection de l'environnement • Amélioration du management des ressources humaines • Bonne synergie avec Comundos et Maya Miel Honing • Collaboration avec des associations locales, des 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de transports afin d'atteindre les centres de formation • Coûts des transports en commun • Situation d'insécurité dans la région Nord-Ouest du pays



	<p>et des apprenants</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formation en entrepreneuriat avec ACTEC/CED mais identification d'un faible effectif d'apprenants (désertions, précarité, défaut de paiement, coûts transport) • Introduction de tablettes numériques dans certains centres • Des membres personnels ont participé à des formations sur l'entrepreneuriat • Les aspects genre et environnement ont été intégrés dans les plans de formation des centres • Organisation de campagnes de sensibilisation des jeunes ayant le niveau CEP dans les zones de création des centres • Organisation de visites 	<p>moniteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à mettre en place certaines activités génératrices de revenus 	<p>autorités administratives et traditionnelles garantissant l'insertion des apprenants et la pérennisation de l'offre de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visites de VIA DB, de la PROCEFFA • Les formations dispensées par IECD dans certains centres ont permis de développer des stratégies et méthodes pour l'insertion des jeunes et à respecter les délais établis 	
--	--	---	---	--



	<p>d'étude et interventions extérieures</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de formations en éducation aux médias ou à l'informatique et renforcement de capacités dans la majorité des centres • Inscription de certains étudiants aux examens nationaux • Encouragement à la mise en œuvre d'activités génératrices de revenus sur la base des acquis, module élaboration de projet • Apport d'un accompagnement pédagogique aux centres CEFFAs+/IFERs • Investissement dans les activités menées par les CEFFAS (élevage, agriculture, apiculture en termes d'infrastructures, de 			
--	--	--	--	--



	matériels, d'outils)			
Résultat 2 : Les CEFFAs+/IFERs sont cogérés par les organisations promotrices, les associations des parents et acteurs du milieu dans une logique d'autonomisation				
<p>PROCEFFA</p> <p>Onze organisations promotrices de CEFFAs+/IFERs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins 80% du résultat sera atteint (5 OP ont un score de 3 et 4 un score de 2,5) • Cependant 4 OP ont encore un score de C • Organisation de séances de renforcement des capacités des personnels des OP (approche par compétence et formation continue des équipes pédagogiques et communication au sein d'une organisation) • Accompagnement dans l'élaboration de plan de construction et renforcement des capacités • Accompagnement dans l'élaboration d'un plan 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés à formaliser les partenariats et alliances stratégiques avec d'autres acteurs • Difficile mise en œuvre des plans d'autonomisation financière du fait du manque de moyens • Difficultés à trouver des ressources financières • Toutes les sessions de formation avec les parents n'ont pas été organisées • 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne synergie entre les acteurs impliqués dans insertion des jeunes (ONG, mairies, centres de formations, etc) • Partenariats noués dans le cadre du programme Don Bosco et partage bonnes pratiques améliorent mise en œuvre du projet • Création de liens avec les communes pour mener des projets communs • Rencontres régionales et nationales permettent l'échange d'expériences et le partage des difficultés 	<ul style="list-style-type: none"> • Les évaluations de ce résultat n'ont pas pu être effectuées auprès des organisations promotrices de la région du Nord-Ouest pour des raisons sécuritaires • Approvisionnement en eau difficile • Agitation sociale et manifestations décourageant les parents et acteurs locaux à contribuer financièrement au fonctionnement des CEFFAs dans les régions du Nord et Sud-Ouest



	<p>d'autonomisation financière</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formation en gestion des CEFFA • Exécution de plans de renforcement de capacités • Formation du personnel au montage des projets, au suivi-évaluation des étudiants, à l'autonomisation et à l'insertion des étudiants • Formation moniteurs et parents à la gestion des apprenants • Renforcement des capacités à travers des séminaires organisés en collaboration avec le PROCEFFA, des formations ou l'élaboration des projets de développement • Organisation de séances de travail afin de promouvoir une 		<p>rencontrées et solutions mises en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> • 	
--	---	--	--	--



	<p>meilleure compréhension du programme et l'appropriation de la pédagogie de l'alternance</p> <ul style="list-style-type: none"> •Sensibilisation auprès des parents sur leur rôle dans la formation des apprenants •Développement de plans de renforcement des capacités du personnel •Élaboration de modules de formation sur la gestion des CEFFA •Formation des parents et des membres de l'association sur les activités développées par les centres (pratiques agropastorales, pédago alternance et cogestion •Élaboration de plans d'action de renforcement de capacités 			
--	---	--	--	--



	<ul style="list-style-type: none"> •Élaboration de plans d'autonomisation financière qui demandent encore à être mis en œuvre •Organisation de formation en gestion des CEFFA auprès des personnels •Création d'associations de parents d'élèves •Sensibilisation des parents et de la communauté à l'importance d'envoyer les enfants à l'école •Formation de l'association de parents à différents modules en fonction des activités des écoles (production d'oignons, de mangues, élevage, production artisanale etc) 			
--	---	--	--	--







Résultat 3 : Les CEFFAs+/IFERs travaillent dans le cadre d'alliances stratégiques avec des acteurs locaux pour promouvoir le développement local et l'insertion socio-professionnelle des jeunes				
<p>PROCEFFA</p> <p>Onze organisations promotrices de CEFFAs+/IFERs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La stratégie d'insertion des jeunes est élaborée • Dispositif prévu pour l'insertion professionnelle articulée avec la formation intégrale • Organisation de stages et accompagnement aux projets d'insertion • Alliances stratégiques nouées avec les acteurs clés du champ professionnel • Accompagnement des OP dans l'identification, la formalisation et la création d'alliances stratégiques pour l'insertion des jeunes • Au moins 60% du résultat a été atteint • Contrat de partenariat créés pour procurer certains modules de formation • Élaboration de matrices d'insertion et de stratégies d'insertion socioprofessionnelle qui définissent clairement la politique d'insertion • Dispositif d'insertion 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés à mettre en œuvre les plans d'insertion en exécution du fait d'un manque de ressources humaines et financières • Plans de formation doivent être renforcés avec orientation, projet de vie, entrepreneuriat et accompagnement à l'insertion • Difficultés à organiser les examens du fait manque de ressources financières • Les diplômés de certains centres n'ont pas été assistés ou financés dans la mise en œuvre d'activités génératrices de revenu du fait crise régionale 	<ul style="list-style-type: none"> • Équipe pédagogique associée à l'élaboration des plans de formation, au choix des maîtres de stage, etc • Coopération avec Miel Maya Honing à travers le PROCEFFA a permis de financer des activités 	<ul style="list-style-type: none"> • Dans certains lycées, le MINSEC (ministère de l'enseignement secondaire) applique déjà un modèle de formation par alternance • Le MINJEC (ministère de la jeunesse et l'éducation civique) possède des financements en faveur de l'épanouissement des jeunes



	<p>des jeunes en cours d'élaboration</p> <ul style="list-style-type: none"> •Signature de conventions de stage avec des intervenants extérieurs et des structures renforçant les alliances stratégiques •Consolidation des alliances avec les établissements secondaires pour permettre la poursuite d'études •Renforcement des capacités des moniteurs à travers le suivi modules de formation •Sensibilisation des parents à l'insertion socioprofessionnelle, à la contribution financière et matérielle pour projet de leurs enfants •Identification, formalisation et création de partenariat avec acteurs locaux pour promouvoir le développement local et l'insertion des jeunes •Contrat de partenariat créés pour procurer certains modules de formation 			
<p>Miel Maya Honing</p>	<ul style="list-style-type: none"> •3 sessions de formation à l'apiculture ont été organisées pour les 14 			



	<p>formateurs des 7 écoles des 5 OP sur lesquelles se concentre l'action de Miel Maya Honing</p> <ul style="list-style-type: none"> •67 ruches ont été colonisées •4 écoles ont créé des pépinières de plantes mellifères et les ont déjà transplantées •Un document de référence pour l'intégration de l'apiculture dans les programmes de formation des écoles est en cours de réalisation •Une collaboration avec les apiculteurs locaux et les acteurs apicoles importants de la région a été mise en place 			
<p>Comundos</p>	<ul style="list-style-type: none"> •3 sessions de formation ont été organisées pour les coach en production d'histoires digitales et en éducation aux médias •19 vidéos ont été produites •L'éducation aux médias a été intégrée aux curriculums de formation de 11 écoles •L'équipement des écoles a été renforcé (salles informatiques, iphone, pack d'ipad qui circule entre 			



	écoles)			
ACTEC NGO	<ul style="list-style-type: none"> • Finance, en collaboration avec VIA DB, les services de Step2You afin de développer des activités de sensibilisation en entrepreneuriat dans les écoles • La consultante de Step2You a dispensé une formation aux 4 OP du Grand Nord • Le partenariat noué avec CED a permis de dispenser une formation aux 2 OP du Nord-Ouest 			



Résultat 4 : Les Ministères reconnaissent et soutiennent les CEFFA+s/IFERs et l’insertion des apprenants				
PROCEFFA	<ul style="list-style-type: none"> • La PROCEFA doit encore multiplier ses efforts afin de mener un plaidoyer efficace auprès du ministère des enseignements secondaires (MINESEC) en vue d’obtenir la reconnaissance du système éducatif par alternance et la reconnaissance officielle des IFERs 	<ul style="list-style-type: none"> • Certaines réunions régionales et nationales ont dues être reprogrammées 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de synergies entre les organisations et les services locaux de certains ministères • Assistance de PROCEFFA 	
Onze organisations promotrices de CEFFAs+/IFERs	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement du fond INSPI (innovation, synergie et apprentissage entre pairs) avec un premier appel à projet • Au moins 80% du résultat sera atteint. Seules 2 OP ont encore un score de C contre 3 en 2017 • Participation aux rencontres régionales et nationales des OP • Contacts soutenus avec le MINEFOP (ministère de l’emploi et de la formation professionnelle), • Participation aux activités de renforcement des capacités, visite des centres de formation, visites d’études, • Négociations permanentes avec les 			



	autorités <ul style="list-style-type: none"> • Activités de lobbying auprès de différents acteurs • Application de l'approche genre et environnement à travers la participation active et interactive des différents acteurs, l'organisation d'activités transversales. 			
--	---	--	--	--

Ci-dessous est reproduit le bilan synoptique établi par VIA DB pour l'année 2018, juste après la visite pour cette évaluation.

N°	Organisations promotrices	Nombre d'activités prévues	Nombre d'activités réalisées	Nombre d'activités en cours de réalisation	Nombre d'activités non réalisées	% Activités réalisées	% Activités en cours de réalisation	% Activités non réalisées
01	ADEFE-NLATI	13	05	07	01	38%	54%	8%
02	ADD	14	04	07	03	29%	50%	21%
03	APASCAM	14	06	06	02	43%	43%	14%
04	ASAD Bertoua	17	06	08	03	35%	47%	18%
05	CDD Maroua	30	18	07	05	60%	23%	17%
06	CROPSEC	21	10	10	01	48%	48%	4%
07	COPRESSA	14	05	08	01	36%	57%	7%
08	CODAS Ngdré	42	20	18	04	48%	43%	9%
09	CODAS Bertoua	20	08	10	02	40%	50%	10%
10	SW/C Kumbo	15	09	03	03	60%	20%	70%
11	ACOHOF	10	03	02	05	30%	20%	40%
	PROCEFFA	95	56	27	12	59%	28%	73%
	Total	305	150	113	42	49%	37%	14%

L'évaluation de l'efficacité du programme à mi-parcours, est la suivante :

On constate des progrès importants dans la **structuration des acteurs de l'alternance** :

- **Les infrastructures sont en place dans de nombreux CEFFAs et OPs.** Les formations peuvent fonctionner correctement. Les équipements sont présents et adaptés aux programmes de formation qui visent ce type de public. Les équipements sont suffisants pour décrocher un emploi local ou s'installer à son compte.
- **Les équipes de formateurs sont disponibles et formées.** L'action de renforcement de capacités assurée par la PROCEFFA auprès des personnels enseignants est jugée efficace pour comprendre l'APC et l'alternance, et apporter un service reconnu comme de grande qualité par les OPs (résultats de l'enquête en ligne et des entre-



tiens). L'appui est observable sur la pédagogie employée, les référentiels de formation, sur la responsabilisation de maîtres de stage et le suivi-évaluation des activités de renforcement de capacités.

- **La forte contextualisation des interventions de la PROCEFFA.** On souligne l'importance de l'investissement du staff de la PROCEFFA pour travailler étroitement avec les CEFFAs et les communautés locales. Il s'agit d'apporter la réponse la plus pertinence possible à des territoires qui ont leurs spécificités. « Nous faisons de la dentelle avec les OPs » affirme un formateur de la PROCEFFA. Cette adaptation reste toutefois dans le cadre et les principes de l'alternance dont la PROCEFFA serait le garant.
- **Les OPs et CEFFAs ont acquis une maturité institutionnelle.** Sur la base de nos visites et des résultats de l'enquête en ligne comme des entretiens, on peut affirmer que les OPs et les CEFFAs coopèrent de manière coordonnée entre eux (on sait qui est responsable de quelle activité). La plupart partagent les mêmes locaux, ce qui facilite l'interaction – mais le tandem OPs/CEFFAs fonctionne correctement lorsqu'ils occupent des lieux différents. Les organigrammes sont rédigés, connus et respectés par le staff. La PROCEFFA a mis en place des structures, une organisation interne, il y a un conseil d'administration qui assure son rôle. Des PV sont pris. Les processus de décisions n'apparaissent pas toujours clairement entre le secrétariat exécutif, le CA, la présidence et le staff. La jeunesse de l'organisation et son expansion rapide explique sans doute cette situation.
- **La PROCEFFA devient progressivement un acteur technique auprès des OPs et CEFFAs sur la question de l'alternance.** La PROCEFFA cherche à devenir un centre de ressources sur l'alternance, mettant à disposition ses experts qualifiés (un pool se constitue) et mobilisant de l'expertise externe lorsque c'est nécessaire. Il n'a toutefois pas encore acquis la position ni l'efficacité d'un centre de ressources au moment de l'évaluation à mi-parcours. Il n'est pas encore non plus un acteur institutionnel.

Les progrès sur l'appropriation du modèle de formation en alternance sont notables également. D'une part, les OPs et CEFFAs portent l'alternance avec la PROCEFFA. Tous partagent une même vision, et une même conviction sur la pertinence de ce modèle pour les publics visés dans les territoires couverts. Il y a une forte imprégnation du staff par rapport à l'alternance. Certes, au niveau politique, on constate qu'il n'existe pas encore d'appropriation ni de portage de haut niveau. Toutefois, la conjoncture semble favorable à l'alternance avec la promulgation de la loi de 2018 sur la formation professionnelle.

De même, la **formation dite « intégrale »** est fortement prisée des apprenants et de leurs parents. Ils comprennent que la formation technique n'est plus suffisante pour se faire recruter ou monter son affaire. En ce sens, la philosophie salésienne qui était absente dans le programme initial porté par DISOP, est sous-jacente dans le module de formation intégrale



(on forme l'être humain aux problématiques contemporaines pour le rendre autonome). Cet aspect de la formation est d'autant plus indispensable dans les contextes de pauvreté parfois extrêmes auxquels les apprenants sont confrontés (pertes de parents, terres incultes, absence d'acteurs économiques, survie quotidienne).

Les entretiens avec les parents, les maîtres de stage et les apprenants ont confirmé que ce programme contribuait à la **dignité et à la reconnaissance sociale des apprenants**. Cet aspect de l'efficacité du programme mérite d'être soulignée car dignité et reconnaissances sont les vecteurs de développement personnel des jeunes et sans doute le meilleur rempart à la désocialisation voire à la radicalisation. Sans pouvoir apporter d'éléments de preuve lors de cette évaluation à mi-parcours, on peut toutefois une série de signaux faibles, indiquant que les jeunes, leurs parents et les employeurs, croient en un avenir possible. Les *verbatim* suivants (recueillis lors des visites des OPs ADD Mbalmayo et ADEFE-NLATI) reflètent ce qui a été entendu, et doivent être pris comme autant de témoignages, à défaut de preuve convaincantes.

Des parents	Des apprenants / des diplômés	Des employeurs
Sans la formation, ma fille n'avait aucun endroit pour se former, sauf à être employée à des tâches subalternes en attendant un mari.	Je n'aurai jamais cru pouvoir vivre de mon travail.	Les stagiaires sont polis, arrivent à l'heure, ne partent pas avant lorsqu'il y a du travail. Je les félicite car ça va leur servir.
Mes enfants ont tous les deux suivis une formation au centre. Ils ne voulaient pas faire comme leur père, car on peine à vivre. Mais ils ont appris des compétences, qui leur permettent d'améliorer nos techniques d'élevages et de culture.	Je vais pouvoir travailler dans le seul institut de beauté de la ville, et il a été créé de toute pièce par le centre de formation. Ma mère viendra, et ses sœurs aussi. Pour la 1 ^{ère} fois, on me regarde pour ce que je sais faire.	Bien que les compétences techniques soient limitées chez ses jeunes, leur goût d'apprendre compense leurs lacunes, on a envie de les aider.
En cas de problème, je peux discuter avec un enseignant. Avant, il me parlait du niveau scolaire de mon fils. Maintenant, il me parle de ce qu'il pourrait faire ou ce qu'il devrait apprendre pour avoir un métier. C'est rassurant et valorisant.	Je pense ouvrir un atelier de couture, si on m'aide encore un peu. En entrant au centre, je me voyais coudre toute la journée. Aujourd'hui dans mes rêves, je me vois diriger des stagiaires, avoir un grand atelier. Je n'y arriverai peut-	Il n'existe pas d'autres formations qui peuvent former des jeunes au niveau parfois très faibles. Si on voit leur diplôme de Don Bosco, on sait qu'ils seront capables, alors que si on se limite à regarder d'où il vient (on connaît les familles ici), on



	être pas, mais mes professeurs m'encouragent	aura des réticences à le recruter.
--	--	------------------------------------

Cependant, des points d'attention méritent d'être mis en regard des progrès constatés :

- **Certaines zones peinent à recruter des profils de formateurs qui connaissent à la fois le métier et la pédagogie.** Ainsi, à Baré, dans la filière esthétique/coiffure déjà citée, le CEFFA recherche depuis 6 mois l'enseignante qui pourra intervenir. Il est encore prématuré pour que la PROCEFFA intervienne sur le plan des ressources humaines. Pourtant, des réflexions sont en cours sur le rôle d'identificateur de profils enseignants assurés par la PROCEFFA. Certains cadres considèrent même que les formateurs pourraient être recrutés directement par la PROCEFFA puis mis à disposition des CEFFAs.
- **La pédagogie en alternance a progressé, mais n'est pas encore ancrée chez tous les enseignants.** Il faut souligner ici les efforts de la PROCEFFA pour renforcer les capacités des enseignants des CEFFAs. Ceux-ci bénéficient de 2 sessions annuelles de recyclage, ce qui semble lourd à organiser mais indispensable. Les thématiques de formation sont pensées en amont, en fonction de thèmes, choisis avec les OPs et les CEFFAs. L'enjeu aujourd'hui est de réussir à former un nombre suffisant d'enseignants, pour qu'une masse critique connaissant l'alternance et l'ACP puisse intervenir sur l'ensemble des formations professionnelles en alternance. L'initiative de créer un pool de formateurs expérimenté et capable de faire tache d'huile en formant d'autres en cascade, est un objectif pertinent de la PROCEFFA. Il convient toutefois d'assurer la qualité des formations en cascade. Trop d'exemples de renforcement de capacités ont montré comment la qualité s'effritait à chaque niveau. A ce jour, il ne nous semble pas que la PROCEFFA ait les moyens de ses ambitions dans la garantie de la qualité des formateurs de formateurs. En outre, les enseignants indiquent qu'elles/ils s'investissent avec motivation dans les activités de renforcement de capacités mais n'en tirent aucun avantage pécuniaire. Les formations se déroulent pendant leurs congés ou hors des temps scolaires. Enfin, les enseignants rappellent que les niveaux de leurs apprenants sont extrêmement divers, ce qui leur pose des défis pédagogiques.
- **L'alternance n'attire pas encore des effectifs significatifs étudiants.** Dans plusieurs centres, les effectifs apprenants ne sont pas pleins voire diminuent. On ne peut pas encore parler d'engouement pour l'alternance. Les enseignants ne sont pas forcément les promoteurs d'un modèle qu'ils découvrent pour la plupart. Il est essentiel de continuer à les former. La formation en ligne qui était expérimentée par la PROCEFFA n'a pas continué. Elle est en cours de programmation avec son partenaire de la Fondation ONDYLA et sera opérationnelle avant la fin 2019.



- **Les risques de démotivation des maîtres de stage sont réels.** Ce sont des pièces maîtresses du modèle en alternance et de l'ACP. On a constaté qu'elles/ils constituent des ponts entre formation-emploi, en offrant un stage professionnel complément naturel de la formation. Mais elles/ils se plaignent de ne pas se rencontrer suffisamment, de rester isolés. Les visites de stage sont assurées par les formateurs des CEFFAs, mais pas à un rythme régulier, et ces rencontres ne permettent pas d'approfondir les rôles que pourraient jouer les maîtres de stage pour compléter la formation reçue dans les CEFFAs. « On fait de notre mieux, mais on navigue parfois à vue » résume un maître de stage en couture.
- **L'insertion ne décolle pas à la hauteur des objectifs spécifiques du programme.** Or c'est elle qui permet à l'alternance de gagner en légitimité. Le cercle vertueux entre alternance et insertion n'est pas encore enclenché. De nombreux exemples de réussites individuels sont constatés, mais peu les connaissent sur le territoire, encore moins au niveau des instances régionales et nationales. Les bureaux de l'emploi n'existent pas dans ce programme (contrairement aux programmes VIA DB, dont ils constituent un des rouages) et la relation avec les employeurs est plutôt assurée par les OPs, mais de manière aléatoire. Il n'y a guère de conventions de partenariats entre les CEFFAs et les employeurs (ces derniers sont trop peu nombreux ou trop éclatés pour pouvoir envisager un engagement sur le long terme dans la formation). L'auto-emploi est une opportunité pour certains apprenants, mais ne convient pas à tous. Or le tissu économique est trop faible dans certaines régions pour absorber les diplômés à leur niveau de compétences, qui se retrouvent relégués dans des tâches subalternes. Dans ce cas, il n'y a pas d'impression de travail « digne » ni de reconnaissance sociale, comme constaté plus haut. L'objectif d'insertion semble tout simplement impossible à envisager pour le programme. La PROCEFFA commence, timidement, à s'y intéresser (on évoque le projet de commercialisation du miel, animé par un volontaire, qui peut servir de tremplin à des jeunes). La PROCEFFA constitue pourtant l'échelle idoine pour traiter des problèmes d'insertion, et doit s'engager sans hésitation sur ce pan du programme.
- **La poursuite d'études n'est pas forcément envisagée par les apprenants ni encouragée par les CEFFAs.** On n'a pas collecté suffisamment de preuves indiquant que les formations en alternance offraient des opportunités de se spécialiser dans des centres de formation.
- **Une approche de l'entrepreneuriat d'abord orientée sur l'auto-emploi plus que sur la création d'entreprises recrutant des salariés:** on a observé que l'entrepreneuriat consistait surtout à développer l'auto-emploi : on devient éleveur ou couturière ou réparateur d'ordinateurs. Les zones dans lesquelles les formations en alternance sont proposées sont le plus souvent rurales ou dans lesquelles le tissu économique est déprimé. Les objectifs des formations sont bien compris, et les OPs comme les CEFFAs sont claires : il ne s'agit pas de former de futurs créateurs d'entreprises, mais de



donner le goût de se lancer dans une activité gratifiante, sans attendre un éventuel employeur. Les formations sont justement calibrées pour équiper l'apprenant des compétences de base (par exemple en comptabilité) pour lancer sa propre affaire. Les OPs sont à l'affût de toute opportunité pour réunir du matériel, des équipements, qui correspondent au besoin du futur autoentrepreneur et à la situation actuelle de l'emploi. Par exemple, l'apprentissage de techniques de culture respectueuses de l'environnement donne une valeur ajoutée à la formation du jeune qui sera, un jour ou l'autre, confronté à cette problématique. Apprendre sur des machines à coudre électriques mais aussi à pédale, fait sens pour celles qui ouvriront leur atelier de couture sur les marchés, démunis d'électricité. Les formations font donc preuve de réalisme, mais sans confiner les apprenants dans des modèles de productions obsolètes. On a observé des initiatives d'école-entreprise comme la filière esthétique/coiffure à Baré, qui offre un cadre de formation original, ancré sur le réel, et ouvert à une clientèle qui aura ses exigences. Les apprenants seront donc confrontés à la réalité de la technique, de l'approche-client, de la gestion, de la réputation d'un business. Le développement de l'entrepreneuriat continuera si la PROCEFFA soutient les OPs dans la compréhension des différents modèles possibles, qui soient adaptés aux territoires sur lesquels ils opèrent. On cite ici un staff d'une OP témoigne : « Il convient surtout d'éviter du rêve à des jeunes qui n'ont ni les moyens financiers, ni le tissu économique local pour commencer une affaire rentable ». On a entendu des exemples, soutenus parfois par des ONGs, de projets d'entrepreneuriat qui n'avaient aucune chance de perdurer par manque de soutien financier initial, et au final génèrent de la démotivation voire de la frustration chez les jeunes.

- **Le développement des AGRs pose question.** Les OPs et CEFFAs s'interrogent sur les modes de faire et sur les différents types d'AGR qu'ils pourraient mettre en place. Autant les activités de renforcement de capacités sont fortement contextualisées, autant celles relatives aux AGR semblent moins maîtrisées par les OP/CEFFAs et la PROCEFFA. Un grand flou domine dans les conceptions, la manière de mettre en œuvre. La volonté existe sur le terrain, mais les résultats des AGR sont souvent décevants. Ils ne peuvent en aucun cas apporter un appui financier suffisant aux OPs et CEFFAs. On ne comprend pas forcément à quel niveau la PROCEFFA apporte son aide, ni l'efficacité de cet aide. Le concept des écoles-entreprises suscite l'intérêt et on a constaté des exemples prometteurs, déjà cités. VIA DB prévoit un plan d'affaires préalable, pour sécuriser l'initiative, c'est tout à fait pertinent.

Ces différents points faibles méritent de **revisiter les objectifs spécifiques du programme** qui sont l'insertion économique et la poursuite d'études. Le second objectif semble moins réaliste vu les profils des apprenants et l'état de l'appareil de formation du pays. Le premier objectif, tout en conservant sa pertinence, sera partiellement atteint selon les OPs. **Actuellement, le programme conduit davantage à l'employabilité qu'à l'insertion.** Il conviendrait donc de repréciser les objectifs spécifiques du programme VIA DB. La stratégie



2018-2022 de la PROCEFFA inclut un axe visant à renforcer les capacités de l'organisation sur l'insertion, il s'agit dès lors d'organiser les synergies entre le programme VIA DB et la stratégie PROCEFFA.

Ces points faibles méritent également de **questionner le modèle d'appui que la PROCEFFA développe auprès des OPs. Cet appui est positif en étant** contextualisé par la majorité du staff de la PROCEFFA (mais pas tout le staff). Mais ce modèle exige un investissement fort de la part du staff de la PROCEFFA basé à Yaoundé, pour connaître les spécificités des territoires (comme les traditions locales, la dynamique entrepreneuriale, les réseaux de personnes...). C'est un défi pour le staff de la PROCEFFA, et on considère que seule une coopération dans les deux sens entre PROCEFFA-experte de l'alternance et les OPs connaisseuses de leur territoire, rendra ce modèle d'appui efficace. Un modèle de coopération mutuelle entre la PROCEFFA et les OPs reste à trouver.

Les autres approches transversales (genre, environnement) et le thème prioritaire du gouvernement belge (la paix) sont incidentes, pas organisées forcément sous forme de modules transversaux ou spécifiques à la filière de formation. Il existe un guide d'éducation à l'environnement et l'environnement est intégré dans le plan de formation.

On a constaté des formations relativement genrées (ce qui n'est pas propre au Cameroun). Hormis quelques exceptions, « les garçons sont en informatique et les filles en couture » dit un apprenant. Cela est moins vrai dans les filières agricoles. En revanche, les formateurs, soutenus par les OPs, sont régulièrement sensibilisés au genre, lors de manifestations publiques par exemple durant lesquelles les OPs passent des messages. Il est impossible d'évaluer la portée, et cela nous semble relativement minimaliste. Force est de reconnaître que les OPs n'ont pas pour mission de modifier le fonctionnement social des territoires. Sur le plan de la paix, on a relevé une frilosité des OPs à se lancer dans des sensibilisations d'envergure. Ceci est dû à la situation politique tendue dans certaines parties du pays. « on ne peut pas enseigner la paix dans un pays où les tensions sont exacerbées entre langues, ethnies et territoires. Nous optons pour une sensibilisation à l'environnement et au genre, ce qui représente déjà beaucoup pour nous », affirme un directeur d'un CEFFA du nord du pays. Un rapport sur le genre, paru en avril 2019 et non analysé à la date de l'évaluation, précise les orientations genre.

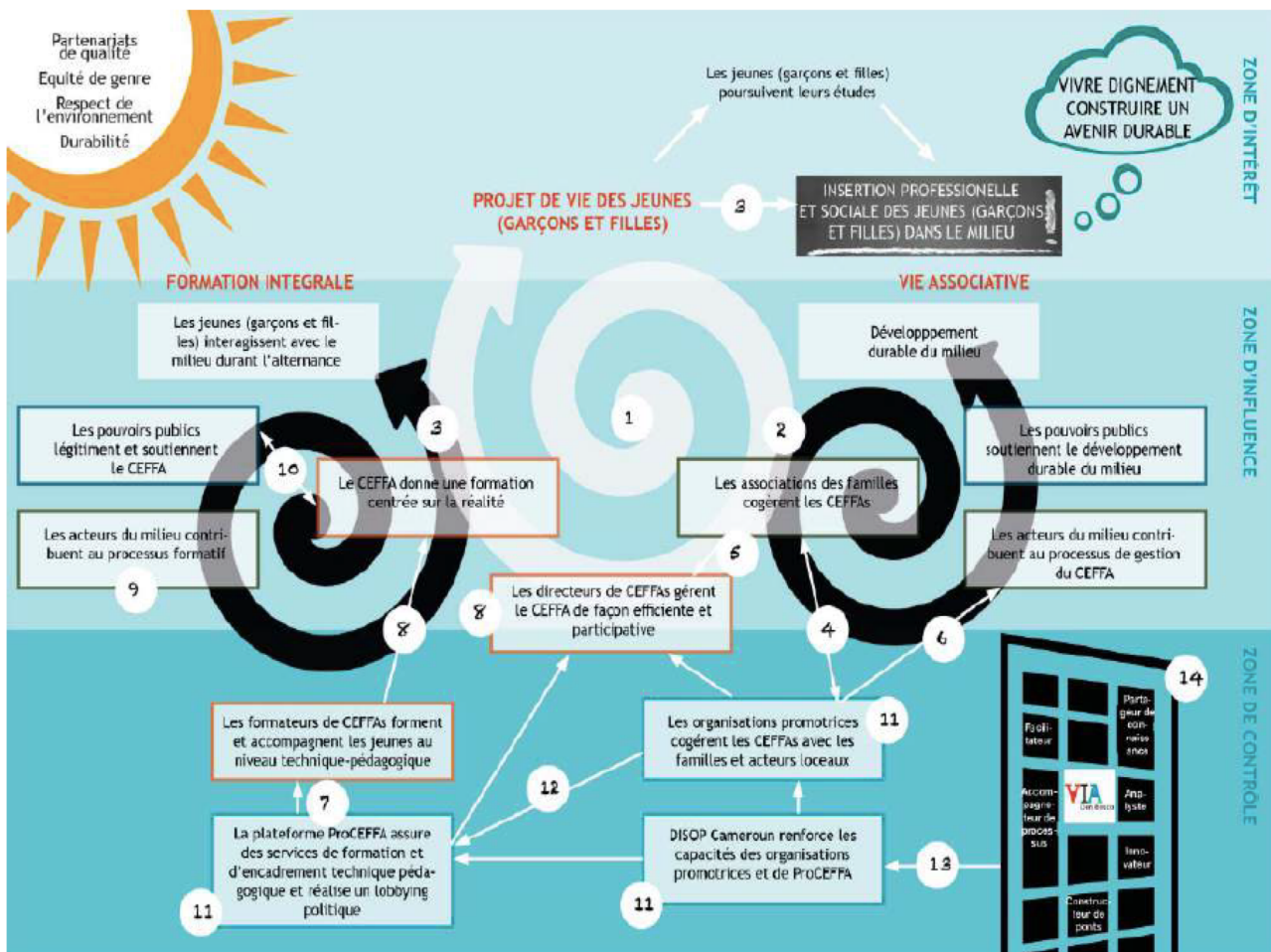
3.4 Durabilité et appropriation

L'analyse de la situation actuelle du programme en regard de la Théorie du Changement initiale établie avec DISOP, laisse à penser que les résultats et les objectifs spécifiques puis globaux, ne seront pas forcément atteints d'ici 2021 – tandis que le niveau de réalisations sera sans doute très élevé. Tout dépendra de la capacité des OPs à soutenir efficacement les CEFFAs, dont certains restent comme déjà indiqué, très fragiles. Pour autant, on a perçu une interaction entre la formation intégrale, la vie associative et le projet de vie des jeunes



(filles et garçons). La zone d'intérêt et la zone d'influence présentés dans la TdC nous semblent soutenable. La zone de contrôle, fondation de la TdC, pose souci.

Aujourd'hui, on estime que la PROCEFFA ne réunit pas toutes les conditions pour assurer ce cercle vertueux : Soutien de la PROCEFFA aux OPs - Soutien des OPs aux CEFFAs. L'efficacité des OPs et incidemment des CEFFAs, dépend de l'efficacité de la PROCEFFA. Et ce d'autant plus que VIA DB peine à trouver sa place dans le dispositif. Dans la TdC, les relations causales n° 11, 12 et 13 nous apparaissent pas réalistes dans ce contexte, si VIA DB ne reprend pas l'initiative de soutenir fortement et plus régulièrement qu'aujourd'hui la PROCEFFA.



Pour que les objectifs spécifiques soient atteints, il est indispensable (au moment de l'évaluation à mi-parcours) d'envisager :

- la consolidation du plan de renforcement des capacités du staff de la PROCEFFA.
- La mise en œuvre du plan de renforcement des capacités des OPs par la PROCEFFA.
- Le renforcement de l'appui technique de VIA DB au Cameroun auprès de la PROCEFFA.
- La montée en gamme de la qualité de l'accompagnement de la PROCEFFA auprès des OPs et CEFFAs. Elle est relativement bonne, mais les enjeux sont hauts sur cer-



tains territoires (manque de ressources humaines, territoires fragilisés par les conflits ou l'insécurité) et freine l'action de la PROCEFFA..

- La coopération inter-CEFFAs et PROCEFFA-IECD pour un échange de bonnes pratiques entre OPs et CEFFAs au sein du Cameroun et ailleurs sur le continent africain.
- Une mise à niveau des OPs et CEFFAs les plus fragiles parmi celles soutenues par le programme VIA DB.
- Une réflexion sur la création potentielle de BDEs comme acteurs moteurs dans l'accompagnement des jeunes tant dans l'élaboration de leur parcours de formation que dans l'accompagnement leur insertion économique.

Pour que les objectifs généraux soient atteints, il conviendrait d'afficher ces orientations :

- L'affirmation de la PROCEFFA comme un acteur institutionnel national de la formation en alternance.
- La priorité délibérément donnée à l'accompagnement des jeunes à l'insertion, comme prolongement de la formation aujourd'hui dispensée. Ceci peut commencer dès 2019.

L'incertitude sur l'avenir de la PROCEFFA (tant institutionnelle que financière) a comme parallèle, l'incertitude sur l'implication de VIA DB après la fin du programme en 2021. On constate que la PROCEFFA cherche déjà à diversifier les sources de financement, anticipant le retrait possible de la coopération belge. Cette tentative qu'il convient de saluer, mérite toutefois d'être fortement accompagnée par VIA DB, dès maintenant. Les OPs et les CEFFAs craignent une disparition de la PROCEFFA et de « revenir en arrière, où nous avançons sans stratégie dans le noir » dit un directeur de CEFFA. On a effectivement constaté que les OPs et CEFFAs faisaient montre d'innovation à leur niveau, pour garantir une pérennité, voire une expansion des formations. Par exemple, l'approche modulaire de la pédagogie par alternance permet d'offrir des programmes sur mesure, à des apprenants de tout âge. Avec APAS-Cameroun, une formation courte de 3 mois, duale, en agro-pastorale, a été montée de toute pièce. Elle est autofinancée mais reconnue de grande qualité par les apprenants.

La stratégie de sortie du programme n'est pas suffisamment vue comme une priorité pour la PROCEFFA, qui a trop à accomplir actuellement pour se projeter dans l'avenir et mettre en action son plan stratégique, et répond comme elle peut aux sollicitations des OPs, met en œuvre les activités du programme.

En outre, la PROCEFFA se cherche une place dans un paysage institutionnel fragmenté et peu consensuel – la PROCEFFA se voit comme l'acteur de l'alternance au Cameroun. Pourtant, des indications ont été rapportées que ce positionnement n'était pas forcément approuvé dans les milieux politiques, de la formation et certains milieux économiques. Envisager une coopération sereine entre les acteurs de la formation professionnelle en ce moment reste une gageure pour les PROCEFFA et ses membres.



Le modèle articulant PROCEFFA/OPs/CEFFAs (sachant que les BDEs n'existent pas au Cameroun alors qu'ils sont une pièce essentielle du module VIA DB) relève d'une vision du changement de VIA DB encore méconnue ou comprise par les partenaires. Non pas que la TdC de DISOP n'était pas pertinente, mais elle ne correspond plus à l'approche de VIA DB. On estime que celle de VIA DB a le mérite de la clarté, avec ce trio d'acteurs, mais qu'elle n'est pas encore promue ni donc appropriée, par les partenaires actuellement. Les enseignants sont encore loin de comprendre comment cette logique peut faire sens pour eux, dans leur classe et auprès de leurs étudiants. On ne peut pas affirmer qu'ils rejettent cette approche, mais ils ne la connaissent pas ou n'en voit pas concrètement la valeur ajoutée.

3.5 Complémentarité/Synergie

Le programme VIA DB est relativement unique dans ce secteur de la formation professionnelle. Il n'existe pas d'autres programmes de ce type, concurrents ou complémentaires qui serait soutenus par d'autres bailleurs. Les activités du programme entrent complètement dans le champ d'action des OPs et des CEFFAs. En revanche, il y a des initiatives soutenues par des ONGs (par exemple SECODEV sur les projets liés à l'environnement). Ces projets ont leur intérêt pour les bénéficiaires, mais on ne comprend pas forcément leur articulation avec les activités du programme.

Pour la PROCEFFA, le programme DISOP a été spécifiquement créé pour offrir un contenu à cette organisation faitière. Aujourd'hui, les activités de la PROCEFFA et du programme se confondent. Ceci permet la cohérence entre activités et assure qu'elles sont la priorité d'intervention de la PROCEFFA. Cela questionne toutefois sur le champ d'action de la PROCEFFA, si le programme VIA DB venait à s'arrêter. On n'a pas collecté suffisamment de preuves indiquant que la PROCEFFA pourrait élargir son champ d'action, voire se détacher du programme VIA DB. La version du plan stratégique 2018-2022 laisse toutefois penser que cela sera le cas. La question du financement de ces activités revient alors au centre des préoccupations. Il n'y a pas encore non plus de stratégie pour rechercher des bailleurs potentiels qui offriraient des programmes ou projets de formation professionnels comme cela existe dans d'autres pays (GIZ, Luxdev, coopération suisse...) bien. Que des initiatives soient en cours avec la GIZ.

3.6 Évaluation du partenariat

Nous synthétisons ici le constat des complémentarités et les manques observés :

- Le rôle de VIA DB siège et VIA DB Cameroun n'est pas clair pour les partenaires locaux (PROCEFFA, OPS et CEFFAs)
- La valeur ajoutée de VIA DB au Cameroun est sous-utilisée pour accompagner efficacement la PROCEFFA, qui en a pourtant grand besoin.
- L'orientation de VIA DB vers l'insertion des jeunes exige que les BDEs soient davantage actifs, reconnus et donc soutenus par les OPs et la PROCEFFA.



- Les OPs et CEFFAs fonctionnent étroitement ensemble, en tandem. En revanche, il y a peu de mutualisation et d'échanges transversaux entre les 11 soutenus par le programme et les 17 membres de la PROCEFFA.
- La relation PROCEFFA – IECD s'améliore mais sans perspective de partenariats productifs pour les populations cibles du programme VIA DB.
- La relation avec les autorités locales et les OPs/CEFFAs est bonne, mérite encore d'être professionnalisée. La relation avec les autorités nationales reste à développer et à structurer. La PROCEFFA fait des progrès dans le lobbying, mais son positionnement institutionnel ne semble pas encore faire l'objet d'un consensus au niveau du pays, ce qui reste un handicap.

On estime qu'il y a donc un travail de maillage à poursuivre entre les partenaires.

4 Conclusion

Le programme VIA DB au Cameroun se met en œuvre, après un passage difficile pour les équipes entre DISOP et VIA DB. Les activités sont pourtant mises en œuvre avec les 11 OPs et des résultats sont notables parmi les jeunes apprenants et les diplômés, dotés de compétences qu'ils/elles n'auraient pas eu sans le programme. Il y a bonnes raisons de prévoir un niveau de réalisation élevé du programme d'ici les 2 années qui restent. Les acteurs sont pleinement concernés, puisque le programme VIA DB se confond avec leur champ d'action et qu'ils n'ont pas d'autres activités que celles prévues dans le programme. L'alternance progresse, grâce à l'expertise de la PROCEFFA qui s'est rapidement constituée et qui essaime auprès d'un pool d'experts, mobilisables. L'action de la PROCEFFA sur l'ensemble des territoires animés par les OPs y compris les plus reculées et vulnérables, est remarquable.

Les défis organisationnels demeurent : VIA DB peine à trouver sa place. La PROCEFFA est une organisation faîtière fragile alors que les objectifs qui lui ont été assignés au programme et aux OPs qu'elle représentent, sont ambitieux.

Améliorer l'organisation ne suffira pas sans une révision de la TdC, ce que la mission d'évaluation avait pour objectif d'initier. En annexe est présentée une proposition pour une nouvelle TdC avec une clarification des objectifs par acteur concerné.

La durabilité du programme est posée à ce stade de sa mise en œuvre. Il n'est pas certain que les premiers résultats, plutôt encourageants, perdurent. Plusieurs OPs et CEFFAs rencontrent des difficultés de fonctionnement qui risquent d'obérer le développement du modèle promu par le programme. Le secteur économique n'est pas encore pleinement soutien de l'alternance. Les autorités nationales ont marqué leur engagement avec une loi en 2018, mais dont la mise en œuvre concrète reste posée. Les acteurs du programme restent dubitatifs, et appellent, comme les évaluateurs, à un plaidoyer fort sur le plan des décrets d'application et de l'organisation de la politique de formation professionnelle. A ce jour, la PROCEFFA peut jouer ce rôle uniquement si VIA DB renforce son appui et coopère étroitement.



tement avec l'organisation et si la PROCEFFA s'engage à s'ouvrir envers un renforcement de capacités de la part de VIA DB.

La relecture de la note de VIA DB « leçons apprises » de 2017, montre la convergence entre les défis constatés en mai 2019 et ceux qui étaient perçus par VIA DB au moment où l'organisation a repris le programme de DISOP. En deux ans, les activités ont été mises en place, mais les défis restent les mêmes. Il convient donc de se préparer, dans les deux prochaines années, à attaquer de front ces défis pour que la situation en termes de résultats soit meilleure qu'elle ne l'était en 2017. Ces recommandations figurent ci-dessous.

5 Recommandations

Les recommandations sont présentées sous forme de 5 axes, qui nous paraissent prioritaires. Ces 5 axes de recommandations devraient être pris en compte en même temps, il n'est donc pas proposé de séquençage d'ici 2021. Ces recommandations tiennent compte également de celles du rapport d'évaluation de la maturité institutionnelle des OPs, conduite en mars 2019. Elles sont complémentaires.

1. **Revoir la répartition des rôles entre VIA DB et la PROCEFFA dans la mise en œuvre du programme :**
 - La PROCEFFA est responsable de la totalité de la mise en œuvre opérationnelle des activités prévues dans le programme. Pour cela, elle doit se réorganiser pour mieux identifier les fonctions (sous forme de services) auxquels les OPs membres doivent bénéficier pour assurer l'animation territoriale, l'accompagnement des CEFFAs, et le portage politique de l'alternance. Elle doit également questionner et clarifier le double rôle de Directeur de programme de VIA Don Bosco et celui d'Assistant technique de la PROCEFFA.
 - Un appui de VIA DB à la finalisation de la stratégie PROCEFFA 2018-2022 est nécessaire dès 2019.
 - Un appui de VIA DB à l'opérationnalisation de cette stratégie est d'égale importance (analyse de l'organisation, des processus, des moyens mis en œuvre, du suivi-évaluation des plans d'action).
 - Les OPs doivent renforcer leurs capacités pour accompagner les CEFFAs et ainsi décharger la PROCEFFA de ce rôle. Cela exige
 - i) le renforcement de capacités de celles qui sont actuellement les plus fragiles,
 - ii) le soutien des OPs dans leurs alliances stratégiques, car certaines demeurent trop faibles.
 - Iii) le renforcement des échanges horizontaux entre les membres de la PROCEFFA, dans un but de connaissance mutuelle. Ceci exige une gestion interne des connaissances (*knowledgemanagement*) qui reste à conceptualiser et à organiser au sein de la PROCEFFA. Assurément, l'expertise de VIA DB pourrait l'y aider.



- Une alliance stratégique entre la PROCEFFA et l'IECD pour des échanges de pratiques, d'expérience, voire l'élaboration d'interventions communes.
 - La PROCEFFA est déchargée de la gestion et du suivi-évaluation du programme. Elle se concentre sur les services apportés à ses membres et au plaidoyer. Elle assure le climat serein en son sein, et améliore la transparence de ses décisions. Elle mène à terme l'élaboration de sa stratégie.
 - La représentation VIA DB locale prend en charge la gestion et le suivi-évaluation du programme. En parallèle, dans un objectif de transfert de compétences en S&E, elle adopte un plan d'amélioration du système de suivi-évaluation et renforce les capacités de la PROCEFFA et des OPs.
 - La représentation VIA DB locale assure un service permanent d'expertise auprès de la PROCEFFA. Ce service demeure à la carte en fonction des sollicitations de la PROCEFFA mais aussi des OPs directement (cela se fait déjà). La coordination de cette expertise entre PROCEFFA et OPs est assurée par la représentation VIA DB locale.
 - Institutionnellement, il convient que la représentation VIA DB locale s'impose dans la gestion du programme et l'appui institutionnel auprès de la PROCEFFA. En ce sens, il est proposé que cette représentation devienne la direction du programme VIA DB au Cameroun. Depuis son siège de Bruxelles, VIA DB apporte une expertise à la direction de programme.
- 2. Développer l'analyse des risques dans les régions les plus exposées :**
- Ceci devrait être animé par le directeur de programme en coopération avec la PROCEFFA et les OPs, et soutenu techniquement par le siège de VIA DB. Il existe des guides et de l'expertise technique spécifiquement sur cette problématique, comme proposé par l'INEE (Inter-Agency Network for Education in Emergency).
- 3. Développer l'expertise en stratégie d'insertion des jeunes de la PROCEFFA auprès des OPs et CEFFAs :**
- La PROCEFFA opère à une échelle pertinente pour traiter des problèmes d'insertion et renseigner les OPs sur les différents modèles (par exemple sur les écoles-entreprises).
- 4. Renforcer l'appui technique concernant les AGRs au sein de la PROCEFFA :**
- Il s'agit de multiplier les échanges de pratiques, diffuser les exemples à suivre, et accompagner plus étroitement les OPs et CEFFAs sur le choix de stratégies pertinentes pour générer des revenus leur assurant des recettes complémentaires sur le long terme.
- 5. Continuer à former les enseignants sur l'alternance et l'ACP :**



- Il s'agit de réactiver les formations en ligne sur l'ACP qui avaient été initiées, et de créer un dispositif de formation de formateurs (le pool d'experts en cours de constitution sera très utile et mérite d'être animé, développé en taille et soutenu en formations).
- Il s'agit également pour la PROCEFFA d'offrir une ingénierie pédagogique, pour accompagner les efforts des enseignants dans leurs méthodes, face à un public diversifié.
- Enfin, il conviendrait de penser à la valorisation des enseignants formés à l'APC, par exemple sous forme de certification de compétences. C'est un chantier pour la PROCEFFA.

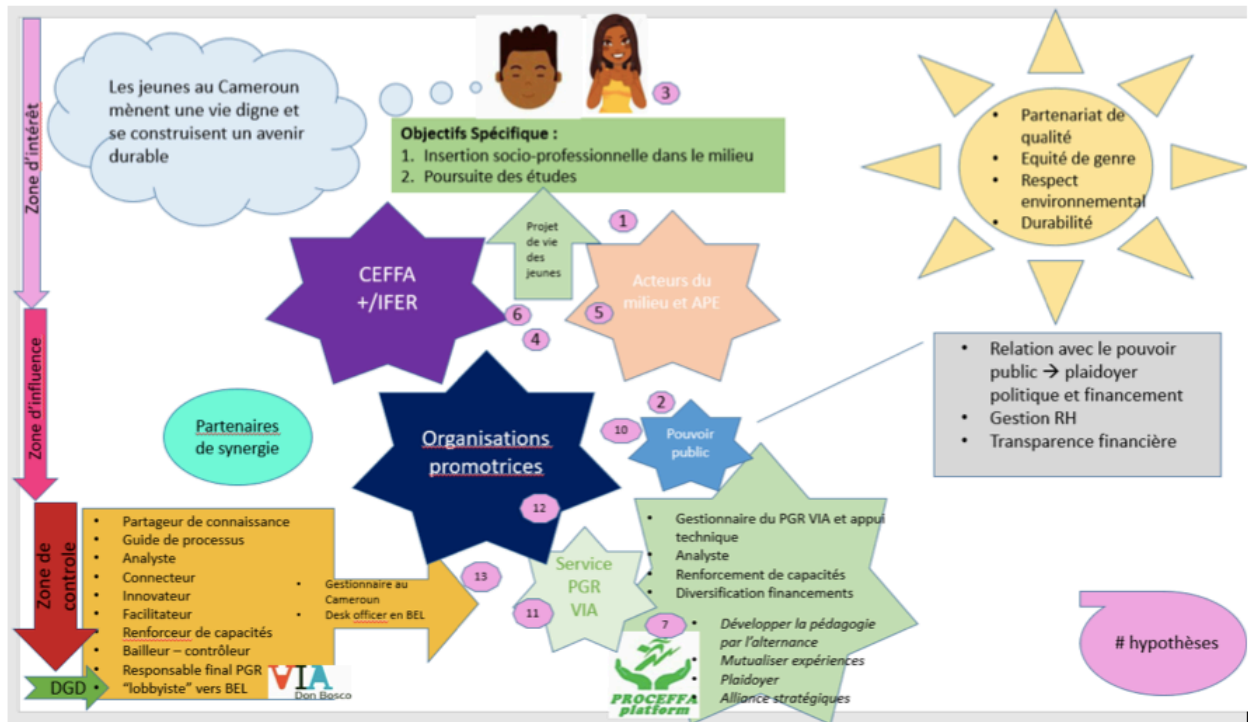


6 Annexe 1. List of interviews/focus groups

Dimanche 14 avril	Lundi 15 avril	Mardi 16 avril	Mercredi 17 avril	Jeudi 18 avril	Vendredi 19 avril
	8h30 : -Rencontre avec la PROCEFFA : tour de table <ul style="list-style-type: none"> • Volet pédagogique (2 ambassadeurs)+ Joseph (api/synergies). • Admi financier (Edgard+ chargé des opérations Constance culture anglo). 	8h30 : Rencontre avec Filip (Au bureau Filip) 10h00 : Rencontre avec IECD (AU CED) 11h00 : Rencontre avec CED (AU CED)	6h30 : Voyage pour Nkongsamba	8h : Voyage de retour à Yaoundé	Session de travail évaluateur – Aurélie – PROCEFFA (A la PROCEFFA)
18h25 : Arrivée évaluateur et VIA DB	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariat (Honoré) • Emmanuel Sengafor • Michel (Continuer) (A la PROCEFFA)	13h : Visite du CEFFA+ de Mbalmayo avec ADD Mbalmayo	14h : Visite du CEFFA+ de Baré avec ADEFENLATI (Baré)	14h : Rencontre avec APAS-Cameroun Préparation session de travail du vendredi 19 avril	
Yaoundé	Yaoundé	Yaoundé	Nkongsamba	Yaoundé	



7 Annexe 2 – nouvelle TdC (établi par VIA DB, mai 2019)





8 Documents analysés

- ▼ **Conversions VDB_Procéfa**
 - Accord_de_partnenariat_et_de_coopération_VIADB_PROCEFFA.pdf
 - ANNEXE_2_directives.administratives_1721.pdf
 - ANNEXE_3_Organigramme mise en oeuvre PRG.pdf
 - ANNEXE_4_Description fonction directeur PRG.docx(1).pdf
- ▼ **Monitoring Data**
 - FACTSHEET Cameroun - FR.docx
 - Rapport provisoire consolidé du suivi.doc
 - Samenvatting.xlsx
- ▼ **Narramoni**
 - ACOHOF - RAPPORT NARRATIF PRG CAMEROUN 2018.doc
 - CDD- RAPPORT NARRATIF PRG CAMEROUN 2018-1.doc
 - Narratieve onderbouwing performantiescores 2018.docx
 - NARRATIF CODASC VERSION OK 2018.doc
 - Rapport CODAS Ngaoundéré 2018.doc
 - RAPPORT NARRATIF 2018 CROPSEC MAROUA .doc
 - RAPPORT NARRATIF Apas Cameroon 2018.docx
 - RAPPORT NARRATIF ASAD 2018.doc
 - RAPPORT NARRATIF PRG CAMEROUN 2018 SOCIAL WELFARE CARITAS KUMBO.doc
 - RAPPORT NARRATIF PRG CAMEROUN ADEFE 2018.doc
 - Rapport Narratif VDB-COPRESSA_2018 Corr.doc
 - Reporting narratif_2018_Projet de consolidation du CEFFA de Zamakoé.doc
 - Reporting narratif_2018_Projet de consolidation du CEFFA de Zamakoé.doc
- ▼ **nouvelleTOC**
 - SDI 6 - TOC revue Cameroun_20190516_FM[1]
- ▼ **PRésentation programme**
 - 1-Programme Cameroon.pdf
 - 2_Proposition Programme Evaluation ToC au Cameroun.docx
 - CADRE DE MISE EN OEUVRE DU PROG VDB, PROCEFFA.pptx
 - Efficacité du programme - acteurs Cameroun .docx
 - LogBookCameroon_Fabrice
 - Présentation VIA Don Bosco - Cameroun .docx
 - SDI 7 - Cameroun_FR.pdf
- ▼ **Report to Funding Agency**
 - Leconsappries_SD17_CMR_vf.doc
 - Narratieve onderbouwing performantiescores 2017_vf.docx
 - Performantiescores_SD16_CMR_2017_vf.xlsx
 - RAPPORT EVALUATION EXTERNE DES OP (Version2).doc
- ▶ **Report_Cameroon**
- ▼ **SurveyResults**
 - Survey-Cameroon-English.doc
 - Survey-Cameroon-French.doc

Plan stratégique PROCEFFA 2018-2021 (version papier transmise en avril 2019).