

Evaluation finale

Cameroun



OS 4 – Développer mes talents et mon entreprise

Période : septembre 2020 – janvier 2022

Sommaire

1. Résumé exécutif
2. Réponse managériale d'ACTEC

Evaluation du projet
“Développer mes talents et mon Entreprise”

RAPPORT EXÉCUTIF

CAMEROUN ENTREPRISES DEVELOPPEMENT

Septembre 2021



Auditeur et rédacteur : Jean-Philippe BOZEK

Historique du programme et contexte de cette évaluation :

Issu du Programme Métiers qui a été initié dès 1995 à Yaoundé, le Programme d'Appui à la Très petite Entreprise s'est considérablement développé et professionnalisé de 2004 à 2010. Ce programme a donné naissance en 2006 à une association de droit camerounais appelée Cameroun Entreprises Développement (CED).

La Formation de Base en Gestion (FBG), reposant sur des principes pragmatiques de formation et centré sur les besoins effectifs des micro-entrepreneurs est devenue l'outil phare de ce programme. Elle s'est rapidement dotée d'un dispositif de suivi, puis d'accompagnement dont les principes se sont révélés proches de ceux du coaching, souvent réservé aux managers de haut niveau. Les résultats mesurés en 2006 et en 2010 se sont révélés exceptionnels et modélisants.

Depuis 2010, d'autres dispositifs sont venus rejoindre la FBG à travers le Club des Entrepreneurs et les Formations Spécialisées. A chaque étape, c'est par l'écoute des besoins émanants du terrain et par un process itératif d'essais et d'ajustements que ce programme s'est construit et est parvenu à maturité. On peut considérer que la période de maturité se situe entre 2010 et 2014.

En 2020, arrivant au terme du projet OS4, ACTEC, bailleur de fonds historique de ce programme a souhaité réaliser une évaluation externe.

Objectifs de l'évaluation :

L'évaluation a pour objectif de mesurer l'efficacité, l'efficience et l'impact du programme de formation et d'accompagnement personnalisé offert par les formateurs/coachs de CED dans les centres aux entrepreneurs par rapport à leur évolution socioéconomique post-formation.

Déroulé et méthodologie :

La mission sur le terrain s'est déroulée du 17 juin au 29 Juin 2021. Elle a permis la rencontre de 25 bénéficiaires sur leur lieu d'exploitation, à Yaoundé, à Bafoussam et à Douala. 6 anciens bénéficiaires, ayant suivi la formation entre 2006 et 2011 ont été visités par l'évaluateur pour mesurer l'impact dans la durée et comparer l'impact du programme sur cette période avec celui observé en 2021.

75 bénéficiaires ont été rencontrés lors de réunions organisées dans chaque centre de formation par les responsables locaux.

Les bénéficiaires rencontrés ont été sélectionnés par la direction et/ou les formateurs de chaque centre. Seuls les anciens bénéficiaires ont été spontanément sélectionnés par l'évaluateur, sur la base des contacts pris lors des précédentes évaluations (2006 et 2010).

La méthodologie utilisée pour cette étude est essentiellement immersive et holistique. L'analyse a été faite sur la base des écarts constatés entre les différentes expériences et entre les témoignages selon les supports (questionnaires, réunions, témoignages oraux, visites sur le lieu d'exploitation). Une attention toute particulière a été donnée aux écarts d'impact constatés selon les périodes de formation.

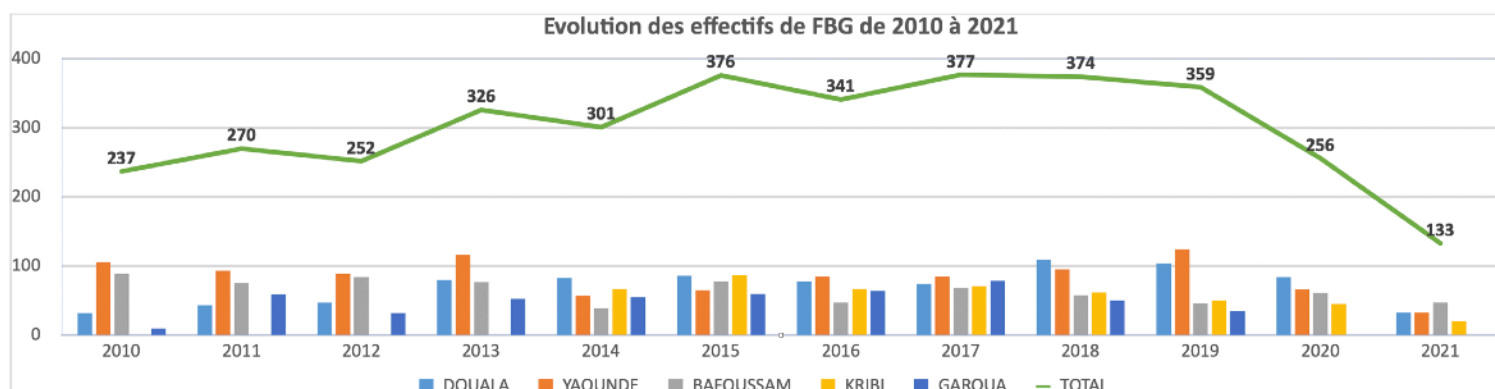
Les nouveaux outils pédagogiques :

Depuis 2010, 3 nouveaux outils pédagogiques ont été mis en oeuvre :

- Le Club des Entrepreneurs, regroupant, en association, d'anciens bénéficiaires souhaitant poursuivre le travail initié lors de la FBG. L'appartenance à ce club donne notamment accès à d'autres outils tels que les Formations Spécialisés, les visites d'entreprises par les pairs (voir infra) et un coaching à la carte.
- Les études de cas, sous forme papier et audio-visuelle.
- Les visites d'entreprises par les pairs au cours desquels, d'anciens bénéficiaires, membres du club, visitent l'entreprise d'un confrère volontaire et lui dispensent soutien et conseils basés sur ce qu'ils ont appris lors de la formation.

Données quantitatives :

Effectifs prévus dans la convention ACTEC	Objectifs	Résultats (à juin 2021)	%
FBG (Hommes et femmes)	2040	1 499	73%
Dont bénéficiaires Femmes	40%	44%	



NB : Le chiffre de 2021 correspond aux effectifs à juin 2021. Fin 2021, nous pouvons escompter un effectif annuel compris entre 220 et 250 bénéficiaires

Analyse qualitative selon l'année de formation :

Légende :	
2	Impact très positif ou majeur
1	Impact positif
0	Impact faible
-1	Impact nul
-2	Impact dommageable

Bénéficiaire	Ville	Année de formation	Niveau d'impact de -2 à +2
Yves FOKOU	Yaoundé	2006	2
Champlain FOTCHOUANG	Yaoundé	2006	2
Emmanuel NGBASSI	Yaoundé	2007	2
François-Xavier PEPOGOSANGALA	Yaoundé	2007	0
Guy-Roger YONGWA	Bafoussam	2010	2
Dieudonné TOCHIE	Bafoussam	2011	1
Dieudonné TOCHIE	Bafoussam	2011	1
Valery MALONTZA	Douala	2014	0
Eric TZOPON	Douala	2015	2
Honoré LAWANE	Yaoundé	2017	2
Félicien BOUGEKO	Bafoussam	2017	2
Karl TCHOUANGUEM	Douala	2018	-2
Valentine SANGOU	Douala	2019	1
Estelle ZOA MUNG	Yaoundé	2020	-1
Yannick KANDEM	Yaoundé	2020	1
Pépin YONTA	Bafoussam	2020	1
René-Bernard MONDSI	Bafoussam	2020	1
Honorine MPONDO	Douala	2020	1
Crépin BWEMBA	Douala	2020	-1
Jessica DJOUMBI	Yaoundé	2021	1
Armand TCHAOUTA	Yaoundé	2021	0
Germaine DJMADHOUM	Yaoundé	2021	-2
Ulrich WEMBE	Bafoussam	2021	-1
Monsieur LANDRY	Bafoussam	2021	-1
Julienne BESSONG	Bafoussam	2021	-1
Angeline SINZE	Bafoussam	2021	-1
Clarisse ABEGA	Douala	2021	1

Sur la base de l'échantillon des 25 entrepreneurs visités, nous constatons une raréfaction des impacts positifs et une apparition des impacts négatifs à partir de 2018. La moyenne des impacts estimés (sur une échelle se situant de -2 à +2) se situe à **+1,45** de 2006 à 2017 et à **-0,19** de 2018 à 2021.

CONCLUSIONS

1) **Efficiace :**

Le programme "Développer mes talents & mon Entreprise" est d'excellente qualité. On peut considérer que ce programme est arrivé à maturité dès 2010, qu'il a été complété ces dernières années d'outils pédagogiques pertinents et adaptés et qu'il est doté d'un système d'auto-amélioration alimenté par le club des entrepreneurs.

2) **Efficacité :**

La courbe des bénéficiaires ayant suivi la Formation de Base en Gestion était en hausse constante de 2010 à 2015. Elle a atteint son sommet en 2015 et 2017 avant de commencer à diminuer. La crise du Covid a probablement eu un effet accélérateur sans en être générateur pour autant. Le recrutement actif de nouveaux bénéficiaires semble être devenu un focus prioritaire au détriment des recommandations, fruits de la satisfaction et des impacts positifs. Ce qui est inquiétant, c'est que le niveau de notoriété semble revenu à ce qu'il était en 2006 (à Doula), voire même en 2004 à Yaoundé.

La baisse des recommandations spontanées, qui, jusqu'en 2016, suffisaient à remplir les promotions, est un critère qui mériterait une analyse approfondie.

3) **Impact :**

Tous les indicateurs d'impact sont en baisse, voire en forte baisse :

- Impacts de la formation de base nettement en-deça de ceux mesurés en 2006 et 2010.
- Utilisation des outils après 6 mois de formation très inférieure en quantité et en qualité. Dans de nombreux cas, aucun outil n'était assimilé par les bénéficiaires visités.
- Qualité professionnelle des formateurs sans rapport avec les compétences nécessaires en terme de savoir-faire et de savoir-être.
- Nouveaux outils pédagogiques pertinents et efficaces.

* * *

Conclusion générale : La situation est préoccupante. Si rien n'est fait pour redresser la tendance, on peut craindre que le programme soit menacé au Cameroun. Compte-tenu de l'inertie manifeste de l'indice de notoriété, il faudra du temps et de l'énergie pour inverser la tendance.

RECOMMANDATIONS

1) Mesures concernant la gouvernance.

1. Maintenir l'investissement de tous les bailleurs de fonds historiques.
2. Mobiliser le Conseil d'Administration de CED et y intégrer d'anciens bénéficiaires pour qu'il prenne conscience des mesures à prendre.
3. Réinvestir le management exécutif et opérationnel au coeur de l'organisation.
4. Placer le pouvoir décisionnel au plus près du terrain :
 - Directeur exécutif affecté à 100% sur le redressement de ce programme.
 - Directeur des opérations avec plus de pouvoirs sur pédagogie et recrutement.
 - Que les deux se mobilisent ensemble à 100% sur le redressement.
5. Recruter un Coach spécialisé en "change management" ou un Manager de Transition pour les aider à relever le défi.

2) Mesures concernant les opérations.

1. Alléger le centre de Bafoussam sans le fermer.
2. Se séparer des formateurs qui ne correspondent pas aux besoins pédagogiques.
3. Recruter des coachs ayant le sens de la relation et capables d'inspirer la confiance.
4. Revenir aux fondamentaux du programme : Formation de Base en Gestion + Club des Entrepreneurs.
5. Préférer les changements profonds et durables aux changements spectaculaires.
6. Mettre en place une solution de supervision pour éviter les "transferts d'ambition".
7. Inviter les anciens bénéficiaires à procéder aux recrutements des nouveaux.

3) Mesures concernant les prochaines évaluations.

1. Que l'évaluateur choisisse lui-même les bénéficiaires à visiter.
2. Passer encore plus de temps sur le terrain.
3. Abandonner les questionnaires qui ne sont pas pertinents pour une étude qualitative.

* * *

Réponse managériale

Pays : CAMEROUN

Projet : OS 4 – Développer mes talents et mon entreprise

Titre de l'évaluation : « Evaluation de l'efficacité et de l'efficacite de la formation et de l'accompagnement personnalisé offert par CED aux entrepreneurs et mesure d'impact sur leur évolution socio-économique. »

Date : Septembre 2020 – janvier 2021

1. Contexte de l'évaluation

L'évaluation externe finale du projet « Développer mes talents et mon entreprise » visait à mesurer, en menant une étude quantitative et qualitative, l'efficacité, l'efficacite et l'impact du programme de formation et d'accompagnement personnalisé dispensé aux entrepreneurs par rapport à leur évolution socio-économique.

De plus, le projet 2017-2021 a mis l'accent sur le renforcement de la méthodologie et la diversification des outils pédagogiques mis à disposition des formateurs/coachs de CED, ainsi que sur les compétences et la posture du coach vis-à-vis de l'entrepreneur. L'évaluation avait ainsi come autre objectif de tirer des leçons quant à ces nouveaux outils et approches pédagogiques développés.

2. Appréciation des conclusions de l'évaluateur

La démarche « qualitative » et holistique est intéressante car elle permet de comprendre les points forts, les points critiques et les défis actuels en termes de méthodologie et de ressources humaines chez CED.

EFFICIENCE – L'évaluation mentionne la pertinence des outils pédagogiques qui ont été créés ces dernières années. CED a récemment initié des séances de co-développement et également élaboré des études de cas écrites et audiovisuelles depuis 2020, afin de proposer une méthodologie d'apprentissage basée sur des mises en situation concrètes et significatives pour les entrepreneurs. ACTEC encourage CED à poursuivre le développement de nouveaux outils qui permettent de donner un nouvel élan aux diverses formations proposées et de favoriser une meilleure acquisition des savoirs et compétences par les entrepreneurs.

EFFICACITE – La période 2017-2019 a été marquée par de nombreux efforts qui ont montré de bons résultats dans les centres de Yaoundé et Douala avec une évolution croissante des bénéficiaires inscrits en FBG. En revanche, les autres centres (Bafoussam, Kribi et Garoua) ont enregistré une baisse de performance durant les trois premières années. Malheureusement, la crise économique liée à la pandémie de Covid-19, qui a fortement affecté la situation des entrepreneurs camerounais, a impacté l'action de notre partenaire en 2020 et 2021 et a amplifié le déclin des activités de formation.

IMPACT – L'évaluation montre que la formation « didactique » a pris, ces dernières années, le pas sur l'accompagnement des entrepreneurs qui est pourtant l'élément clé de l'action de CED. Le coaching individuel est en effet la valeur ajoutée de l'offre de services de notre partenaire et requière des coachs qui possèdent les qualités relationnelles nécessaires pour effectuer un bon accompagnement des entrepreneurs. ACTEC encourage CED à recruter des coachs compétents pour assurer un coaching de qualité ayant un impact positif sur l'entrepreneur. D'autre part, le Club des entrepreneurs et les visites d'entreprises sont deux innovations positives de notre partenaire. Elles ont permis de susciter une attitude dynamique et proactive chez les bénéficiaires.

3. Appréciation des recommandations de l'évaluateur

Recommandations et observations	Période de mise en œuvre
Concernant la gouvernance	
1/ Mobiliser le Conseil d'Administration de CED pour qu'il prenne conscience des mesures à prendre et y intégrer d'anciens bénéficiaires ayant eu un parcours exemplaire, afin qu'ils éclairent de leur expérience les autres administrateurs.	
<p>ACTEC encourage le Conseil d'Administration de CED à une plus grande mobilisation afin de piloter et accompagner la stratégie de CED et à conseiller la Direction dans la prise de décision. Pour assurer une réelle implication des membres du CA, leur sélection devrait se fonder sur trois éléments essentiels : leur alignement par rapport à la mission de CED, leurs compétences et leur motivation.</p> <p>Le CA doit mieux comprendre l'activité et l'impact des activités ainsi que les défis de CED grâce à des échanges avec les anciens bénéficiaires. De plus, ACTEC encourage vivement le CA à intégrer un ou deux anciens bénéficiaires de CED ayant bénéficié d'une longue expérience professionnelle réussie.</p>	Dès 2022
2/ Consacrer plus de temps (Direction) au suivi des équipes de CED pour assurer un meilleur impact auprès des bénéficiaires.	
<p>Il est essentiel de comprendre les facteurs principaux du bon impact de l'action de CED sur les bénéficiaires. Pour cela, ACTEC encourage la Direction de CED à les déceler, à les comprendre et à les mesurer afin de maintenir et améliorer la qualité des activités proposées aux entrepreneurs. De plus, vu leur expertise en matière d'accompagnement des entrepreneurs, nous encourageons également les deux membres de la Direction à aller davantage sur le terrain pour accompagner les différents coachs de CED afin de leur transmettre leur savoir-faire. En outre, une plus grande présence sur le terrain permettra au directeur exécutif de CED d'assurer la direction opérationnelle, stratégique et des ressources humaines de l'institution.</p>	Dès 2022
3/ Eviter la multiplication des responsabilités et confier le redressement de CED à Patrice Noa qui doit être centré à 100% sur CED.	
<p>Tout comme l'évaluateur, ACTEC considère qu'il est primordial que Patrice Noa, Directeur exécutif de CED, se concentre à 100% sur sa fonction afin de parvenir à redresser la situation.</p>	Dès 2022
Concernant les opérations	
4/ Recruter des coachs et des formateurs compétents pour assurer la qualité de la formation et l'accompagnement des entrepreneurs.	
<p>ACTEC encourage CED à recruter des formateurs d'une part, et des coachs d'autre part, afin de ne pas combiner les deux rôles. En effet, le rôle et la mission du coach requière une personnalité et des qualités spécifiques afin d'assurer un bon accompagnement des entrepreneurs : écoute active, empathie, comprendre les capacités de l'autre et volonté de l'aider à les développer, capacité à instaurer un climat de confiance avec l'entrepreneur, etc. L'ensemble de ces qualités permettront d'éviter un certain transfert d'ambition qui a été relevé par l'évaluateur chez certains coachs de CED.</p>	Dès 2022

5/ Revenir aux fondamentaux qui font le succès du programme de CED.	
ACTEC encourage CED à mettre tous les moyens nécessaires en œuvre pour améliorer l'incidence de son offre de services sur les entrepreneurs. Pour cela, il est essentiel d'assurer la qualité des deux niveaux de formation – formation théorico-pratique et coaching – qui ont un impact direct sur les entrepreneurs.	Dès 2022
6/ Préférer les changements profonds et durables chez les entrepreneurs et leurs entreprises aux changements spectaculaires mais éphémères.	
Le cœur de la mission est d'accompagner les entrepreneurs et de les aider à améliorer la gestion de leur entreprise. CED met l'accent sur l'entrepreneur et non sur les performances de son entreprise. ACTEC encourage ainsi l'équipe de CED à veiller à ce que l'entrepreneur comprenne les bienfaits pour lui-même et son entreprise de la formation et des différents outils transmis et à ce qu'il se les approprie, afin que cela conduise à un changement durable de sa mentalité et de sa gestion entrepreneuriale.	Dès 2022
7/ Demander aux anciens bénéficiaires ayant démontré une transformation durable de procéder au recrutement des nouveaux.	
ACTEC encourage CED à développer des outils spécifiques de communication qui peuvent aider les anciens bénéficiaires des formations à toucher de nouveaux bénéficiaires. L'accent devrait être mis sur les réseaux sociaux, qui sont aujourd'hui les canaux essentiels de communication et de publicité.	Dès 2022

4. Décisions et suivi post-évaluation

- ACTEC préconise à la direction de CED de conduire une évaluation interne dans un délai d'un an afin de faire un état des lieux de la situation de CED.
- ACTEC a partagé le rapport d'évaluation avec CED qui a relevé les points d'attention parmi les différentes recommandations émises par l'évaluateur.
- Bien que la collaboration entre ACTEC et CED se soit achevée fin 2021, nous suivrons avec intérêt l'évolution de CED dans les années à venir.

Date : 31/05/2022

Signature ACTEC :

