



# PROGRAMME D'APPUI A L'AMELIORATION DE LA QUALITE DES SERVICES AUX USAGERS (PAAQSU)

## **EVALUATION FINALE**

RAPPORT FINAL

Décembre 2017



# PROGRAMME D'APPUI A L'AMELIORATION DE LA QUALITE DES SERVICES AUX USAGERS (PAAQSU)

## **EVALUATION FINALE**

RAPPORT FINAL

## SOMMAIRE

|   |            |
|---|------------|
| <b>SOMMAIRE</b> .....   | <b>ii</b>  |
| <b>LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES</b> .....   | <b>iv</b>  |
| <b>Liste des tableaux</b> .....   | <b>iv</b>  |
| <b>Liste des graphiques</b> .....   | <b>iv</b>  |
| <b>ACRONYMES ET ABBREVIATIONS</b> .....   | <b>v</b>   |
| <b>RESUME EXECUTIF</b> .....  | <b>vii</b> |
| <b>FICHE IDENTIFICATION DU PROGRAMME</b> .....  | <b>11</b>  |
| <b>INTRODUCTION</b> .....   | <b>12</b>  |
| <b>PARTIE 1 : BREVE DESCRIPTION DU PROGRAMME</b> .....  | <b>17</b>  |
| 1.1. Contexte d'élaboration du Programme PAAQSU.....  | 17         |
| 1.2. Environnement économique, social, politique et sécuritaire de mise en œuvre .....  | 18         |
| 1.3. Présentation du cadre de résultat du PAAQSU .....  | 22         |
| 1.4. Dispositif institutionnel et organisationnel de mise en œuvre.....   | 26         |
| <b>PARTIE 2 : ANALYSE EVALUATIVE DU PROGRAMME</b> .....   | <b>27</b>  |
| 2.1. Pertinence du Programme .....  | 27         |
| 2.1.1. Pertinence stratégique : Alignement aux priorités nationales de développement .....  | 28         |
| 2.1.2. Pertinence par rapport aux principes de programmation des Nations Unies .....  | 29         |
| 2.1.3. Pertinence technique du cadre de résultats .....   | 29         |
| 2.2. Efficacité du programme .....  | 31         |
| 2.2.1. Produit 1 : Les normes minimales de qualité de service public définies en tenant compte du genre et des personnes porteuses de handicap .....  | 32         |
| 2.2.2. Produit 2 : Un dispositif participatif de suivi-évaluation de l'implémentation de la qualité et d'incitation/labellisation des services publics mis en place.....  | 33         |
| 2.2.3. Produit 3 : Un dispositif d'appui-conseil à la mise aux normes de qualité de service public mis en place .....   | 34         |
| 2.2.4. Produit 4 : Des services pilotes accompagnés dans leur expérimentation de la démarche qualité.....   | 36         |
| 2.2.5. Produit 5 : Les institutions locales et les communautés disposent des capacités techniques opérationnelles pour la gestion des conflits sociaux en prenant en compte les dimensions transversales (genre, VIH) ..... | 38         |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.3. Efficience du Programme .....                                    | 40        |
| 2.4. Durabilité du programme.....                                     | 41        |
| 2.5. Effet du programme .....   | 43        |
| <b>PARTIE 3 : STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME .....</b>       | <b>47</b> |
| 3.1. Coordination et gestion.....                                     | 47        |
| 3.2. Stratégie de communication .....                                 | 47        |
| 3.3. Prise en compte et intégration des questions transversales ..... | 48        |
| 3.4. Adaptabilité du programme au changement de contexte.....         | 48        |
| <b>PARTIE 4 : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS .....</b>                | <b>49</b> |
| 4.1. Principaux enseignements .....                                   | 49        |
| 4.2. Recommandations.....   | 51        |
| <b>ANNEXES.....</b>   | <b>53</b> |
| Termes de référence de l'évaluation .....                             | 53        |
| Outils de collectes .....   | 76        |
| Liste des personnes rencontrées.....                                  | 90        |
| Références bibliographiques.....                                      | 91        |

## **LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES**

### **Liste des tableaux**

|  |    |
|--|----|
| Tableau 1 : Cadre de résultats du Programme .....                | 24 |
| Tableau 2 : Indicateurs d'effet .....                            | 25 |
| Tableau 3 : Etat d'avancement du Produit 1 .....                 | 32 |
| Tableau 4 : Etat d'avancement du Produit 2 .....                 | 34 |
| Tableau 5 : Etat d'avancement du Produit 3 .....                 | 35 |
| Tableau 6 : Etat d'avancement du Produit 4 .....                 | 36 |
| Tableau 7 : Etat d'avancement du Produit 5 .....                 | 39 |
| Tableau 8 : Niveau de satisfaction .....                         | 39 |
| Tableau 9 : Situation financière du Programme .....              | 40 |
| Tableau 10 : Niveau de réalisation des indicateurs d'effet ..... | 43 |
| Tableau 11 : Plan d'actions des services pilotes .....           | 46 |
| Tableau 12 : Plan d'actions des Communes .....                   | 46 |

### **Liste des graphiques**

|   |    |
|---|----|
| Graphique 1 : Evolution du PIB réel (en pourcentage) entre 2010 et 2017 ..... | 18 |
| Graphique 2 : Financement du PAAQSU, 2013-2017 .....                          | 41 |

## ACRONYMES ET ABBREVIATIONS

|           |  |
|-----------|--|
| AAF       | Assistant Administratif et Financier   |
| ANOR      | Agence des Normes et de la Qualité   |
| APE       | Accord de Partenariat Economique   |
| BIP       | Budget d'Investissement Public   |
| CEA       | Commission Economique pour l'Afrique   |
| CFCE      | Centre de Formalités et de Création des Entreprises                                    |
| CONSUPE   | Contrôle Supérieur de l'Etat   |
| COFIL     | Comité de Pilotage   |
| CPAP      | Plan d'Action du Programme de Pays   |
| CPD       | Document de Programme de Pays  |
| CTP       | Conseiller Technique Principal   |
| CURY      | Centre des Urgences de Yaoundé   |
| DFCI      | Division de la Formation et de la Coopération Internationale - CONSUPE                 |
| DNP       | Directeur National du Programme  |
| DSCE      | Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi                                   |
| ECAM      | Enquête Camerounaise auprès des Ménages  |
| ELECAM    | Election Cameroon  |
| FEC       | Facilité Elargie de Crédit   |
| FNUAP     | Fonds des Nations Unies pour la Population   |
| HCR       | Haut-Commissariat des Nations pour les Réfugiés  |
| IADS      | Indice Africain de Développement Social  |
| IDH       | Indice de Développement Humain   |
| INS       | Institut National de la Statistique  |
| MINATD    | Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation                   |
| MINFI     | Ministère des Finances   |
| MINFOPRA  | Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative                      |
| MINPMEESA | Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat |
| MINREX    | Ministère des Relations Extérieures  |
| MINSANTE  | Ministère de la Santé Publique   |
| NIM       | National Implementation Mechanism  |
| OIM       | Organisation Internationale de Migration   |
| ODD       | Objectif de Développement Durable  |
| OMD       | Objectif du Millénaire pour le Développement   |
| ONU       | Organisation des Nations-Unies   |
| ONUFEMMES | Entité des Nations-Unies pour l'Égalité des Sexes et l'Autonomisation des Femmes       |
| OSC       | Organisation de la Société Civile  |

|          |   |
|----------|---|
| PAAQSU   | Programme d'Amélioration des Prestations rendues aux Usagers des Services Publics |
| PAPP     | Plan d'Action du Programme de Pays  |
| PIB      | Produit Intérieur Brut  |
| PINORAC  | Projet d'Introduction des Normes de Rendement dans l'Administration Camerounaise  |
| PLANUT   | Plan d'Urgence pour l'Accélération de la Croissance                               |
| PME      | Petite et Moyenne Entreprise  |
| PNG      | Programme National de Gouvernance   |
| PNUD     | Programme des Nations Unies pour le Développement                                 |
| PROMOGAR | Programme de Modernisation de l'Administration Camerounaise                       |
| PTA      | Programme de Travail Annuel   |
| PTF      | Partenaire Technique et Financier   |
| RCA      | République Centrafricaine   |
| SDACL    | Sous-Direction de l'Accueil, du Courrier et de la Liaison                         |
| RMP      | Revue à Mi-Parcours   |
| SNU      | Système des Nations Unies   |
| SAC      | Service des Affaires Consulaires  |

## RESUME EXECUTIF

Le Gouvernement du Cameroun et le PNUD ont, sur la base du Plan cadre d'assistance des Nations Unies au développement (UNDAF), adopté en 2013 le Plan d'action de programme pays (CPAP) pour la période 2013-2017 lequel constitue la réponse, au niveau opérationnel, du PNUD aux défis auxquels fait face le Cameroun dans les domaines relevant de ses avantages comparatifs. Le CPAP comprend quatre grands programmes dont un visant l'« amélioration des prestations rendues aux usagers des services publics » (PAAQSU en abrégé). Ce programme se focalise essentiellement sur la délivrance de services publics et les conditions à mettre en place pour en faciliter l'accès aux populations quelles que soient leurs conditions sociales et économiques.

Conformément au calendrier de suivi et d'évaluation du CPAP, une évaluation finale du PAAQSU était prévue en fin de cycle, afin de mesurer l'atteinte des résultats escomptés et la contribution du PNUD aux résultats de développement du Cameroun. D'où l'objet de la présente évaluation.

La méthodologie utilisée repose deux approches à savoir une approche qualitative (recherche documentaire, observation, entretiens avec les acteurs de mise en œuvre impliqués et les bénéficiaires ciblés) et une approche quantitative (exploitation des données d'enquêtes disponibles), développées autour des cinq critères d'évaluation retenus : Pertinence ; Efficacité ; Efficience ; Durabilité ; Effet.

Au terme de cette évaluation, il en ressort les résultats ci-après :

En ce qui concerne la **pertinence**, le PAAQSU est un programme pertinent au regard de sa cohérence et de son alignement avec les priorités nationales notamment l'axe stratégique « Soutien à la gouvernance et gestion de l'Etat » contenu dans la Stratégie pour la croissance et l'emploi du pays.

S'agissant de l'**efficacité**, le programme a été efficace dans la mesure où, de façon globale, quatre des cinq produits escomptés ont été réalisés : une norme de qualité de service a été élaborée (Produit 1) et homologuée ; un dispositif d'appui conseil pour la mise aux normes des services publics a été mis en place (Produit 3) ; 11 structures (05 services pilotes et 06 communes) ont été accompagnées, ce qui est bien au-delà du minimum de cinq visé ; de même, le taux de satisfaction des usagers des services concernés est passé de 41,5% en 2013 à 76,2% en 2017, dépassant de 1,2 point la cible projetée (Produit 4). Le programme a fait preuve de réactivité et a permis l'atteinte du Produit 5 pourtant

introduit à mi-parcours, suite à l'évolution du contexte sécuritaire du pays. Cela s'est traduit par la production de 19 081 actes de naissances dans trois (03) communes à l'Extrême-nord, pour une cible fixée à 15 000 actes initialement. Seul le Produit 2 relatif à la mise en place d'un dispositif participatif de suivi-évaluation de l'implémentation de la qualité et d'incitation ou labellisation des services publics n'a pas été atteint. Parmi les activités à mettre en œuvre pour l'établissement de ce dispositif qui devait, d'après le CPAP, déboucher sur une publication biannuelle du palmarès des services publics, seules un Comité de palmarès a été créé et les critères de sélection des meilleurs services définis.

Du point de vue de l'**efficience**, le programme a été assez efficace dans sa mise en œuvre dans la mesure où malgré un cadre de résultat évolutif avec l'ajout d'un produit supplémentaire (Produit 5), des résultats probants ont été atteints sans que des ressources additionnelles ne soient mobilisées, et ce en dépit des difficultés rencontrées dans la mobilisation des fonds de contrepartie par ailleurs.

Pour ce qui est de la **durabilité**, la faible appropriation par la partie gouvernementale des instruments développés dans le cadre du programme constitue le principal obstacle à sa pérennisation, voire son extension. Cette faible appropriation a comme principale cause profonde l'insuffisance des fonds de contrepartie nécessaires pour le financement des activités non éligibles aux ressources du PNUD. Ces activités concernent par exemple la tenue régulière des sessions du Comité de pilotage du Programme ou du Secrétariat technique. Cette situation a eu des conséquences négatives sur la gestion du programme étant donné la démobilisation progressive observée chez plusieurs partenaires d'exécution.

En termes d'**effets**, le programme a enregistré des taux de satisfaction relativement importants (76,2% en 2017 contre 41,5% en 2013) dans les structures pilotes accompagnées (11) en matière de qualité de prestation de services. Il a également renforcé la gouvernance locale à travers les actions de formation et de sensibilisation des cellules communales à mieux faire leur travail. Ce qui a facilité des changements importants dans le sens de l'amélioration de la qualité de service rendus aux usagers.

Plusieurs points forts et points faibles observés dans la mise en œuvre du programme expliquent les niveaux de performance atteints.

S'agissant des **points forts**, on peut citer notamment : la forte cohérence du PAAQSU avec les missions des ministères impliqués dans sa mise en œuvre ; le renforcement de la collaboration entre les administrations ; l'implication des représentants de la société civile

au sein des instances de décision du PAAQSU ; la mise en place d'une plateforme des bénéficiaires favorisant l'appropriation locale ; l'introduction d'innovations pertinentes pour des résultats probants ; le renforcement des capacités des partenaires d'exécution dans le cadre de missions de benchmarking ; l'étroite collaboration entre le MINEPAT et le PNUD dans l'exécution et le suivi du programme.

Pour ce qui est des **points faibles**, il s'agit principalement de : la faible prise en compte du genre dans la formulation des indicateurs du programme, notamment ceux relatifs aux actes de naissance délivrés et à la satisfaction des usagers bénéficiaires des services publics, ainsi que des groupes vulnérables ; l'absence des précisions sur les situations de référence et cibles de tous les indicateurs de performance retenus pour l'évaluabilité du programme ; la faible mobilisation des fonds de contrepartie ; la faible mobilisation de toutes parties prenantes dans toutes les phases de l'exécution du Programme.

Au vu de tout ce qui précède, les recommandations suivantes sont formulées :

- Améliorer le cadre de résultat du programme en :
  - i) définissant les indicateurs, sensibles au genre, avec leur situation de référence et les cibles bien établies en vue de faciliter l'évaluabilité du programme;
  - ii) définissant pour chaque indicateur une méthode unique de calcul;
- Renforcer l'implication des points focaux dans le suivi permanent des activités du programme ;
- Promouvoir une meilleure communication autour des interventions et des acquis du Programme compte tenu des résultats obtenus ;
- Renforcer le plaidoyer pour une mobilisation totale et à temps des fonds de contrepartie ;
- Renforcer les capacités des partenaires d'exécution ;
- Mettre à échelle les interventions du programme au regard des succès observés
  - i) en publiant les palmarès et en respectant leur périodicité ;
  - ii) en augmentant à un nombre suffisamment représentatif les structures mettant en œuvre les normes de qualités élaborées ;

- iii) en définissant et en homologuant des normes qualités supplémentaires.

## FICHE IDENTIFICATION DU PROGRAMME

|  |  |                   |
|--|--|-------------------|
| <b>Titre du programme :</b>                | Amélioration de la Qualité des Prestations Rendues aux Usagers des Services Publics (PAAQSU) |                   |
| <b>Atlas Award ID :</b>                    | 00074614   |                   |
| <b>Agence d'exécution</b>                  | Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative                            |                   |
| <b>Agence de coordination</b>              | Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire                |                   |
| <b>Date de début:</b>                      | Juin 2013  |                   |
| <b>Date de clôtureprévue :</b>             | 31 Décembre 2017   |                   |
| <b>Coût total prévisionnel du Projet</b>   | 4 600 000 000 USD  |                   |
| <b>Arrangements de Gestion</b>             | NIM  |                   |
| <b>Montants des Financements à ce jour</b> | <b>1 070 319 000 F CFA</b>   |                   |
| <b>Sources de financements</b>             |  |                   |
|  | PNUD (Fonds TRAC)  | 1 646 036 USD     |
|  | MINEPAT/Gouvernement du Cameroun   | 165 000 000 F CFA |
| <b>Partenaires de mise en œuvre</b>        | MINFOPRA, MINSANTE, MINFI, MINPMEESA, MINREX, MINATD, CONSUPE                                |                   |

## **INTRODUCTION**

### **Justification de l'évaluation du PAAQSU**

Après plus de quatre années de mise en œuvre du Programme d'appui à l'amélioration des prestations rendues aux usagers des services publics (PAAQSU), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), de concert avec le Gouvernement camerounais, a décidé de réaliser une évaluation finale, comme prévu dans le plan de Suivi et d'Évaluation du Plan d'action de programme pays (CPAP) qui couvre la période 2013-2017. Cet exercice d'évaluation qui se fait conformément à la matrice des résultats du Plan cadre d'assistance des Nations Unies au développement (UNDAF), offre l'avantage à toutes les parties impliquées dans la mise en œuvre de ce programme de mesurer et d'apprécier les résultats obtenus, de comprendre les raisons de la non réalisation de certains produits, de jeter un regard critique sur l'utilisation des ressources mobilisées pour le programme et de faire une analyse des dispositifs institutionnels, opérationnels, techniques et communicationnels mis en place. Elle permet en outre de mesurer la performance du programme ainsi que les résultats et processus de programmation en vue de déterminer la contribution du programme aux objectifs de développement du Cameroun.

Il s'agit de fournir les éléments nécessaires pour une bonne appréciation des résultats obtenus, des difficultés rencontrées, ainsi que des enseignements tirés et des recommandations, notamment pour le cycle prochain du CPD 2018-2020.

### **Rappel des objectifs et résultats attendus de l'évaluation**

L'évaluation finale du programme vise à mesurer et à apprécier la performance du PAAQSU, en analysant sa pertinence, son efficacité, son efficience et sa durabilité. Il s'agit entre autres d'analyser l'atteinte des résultats escomptés, avec une emphase sur les facteurs qui ont facilité l'atteinte de ces derniers ainsi que les principales difficultés rencontrées. Cette analyse permet aussi de dégager des leçons apprises de sa mise en œuvre et les acquis, en vue de proposer au Gouvernement et au PNUD des ajustements nécessaires à faire dans la conception et la planification des futures interventions.

De façon spécifique, il s'agit de :

- analyser l'atteinte des résultats escomptés, y compris les facteurs, qui ont facilité l'atteinte de ces derniers et les principales difficultés rencontrées ;

- analyser les mécanismes de mise en œuvre (coordination et gestion) du programme de coopération ;
- analyser la capacité d'adaptation du PAAQSU aux changements du contexte au Cameroun ;
- analyser la contribution du PAAQSU à l'atteinte des résultats du CPD et par conséquent à celui de l'UNDAF 2013-2017 ;
- analyser les capacités de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du PAAQSU;
- analyser les mécanismes et la stratégie de communication, la prise en compte et l'intégration des questions transversales (genre, droits humains) dans la mise en œuvre du PAAQSU ;
- dégager les leçons apprises de la mise en œuvre et identifier les mesures prises pour garantir la durabilité des acquis.

L'évaluation finale repose sur une analyse de la performance et des contraintes identifiées dans la mise en œuvre du PAAQSU. Les critères essentiels retenus pour **cette évaluation finale axée sur les résultats** sont spécifiquement : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la pérennité/durabilité, l'effet mais aussi l'adéquation aux principes programmatiques des Nations Unies notamment les Droits de l'Homme, le Genre, la Durabilité Environnementale, le Renforcement des Capacités et la Gestion Axée sur les Résultats. Ce dernier critère devant contribuer à la mesurabilité (définition de résultats – effets et produits – ainsi que d'indicateurs mesurables), nécessaire au bon suivi de l'atteinte des résultats et à l'établissement des responsabilités.

### **Organisation d'ensemble du processus de l'évaluation**

Cette évaluation a été conduite à travers une démarche participative organisée sous le leadership conjoint du Gouvernement et du PNUD. Ainsi, elle a nécessité l'implication de l'ensemble des intervenants du programme notamment les structures gouvernementales (MINFOPRA, MINSANTE, MINFI, MINREX, MINPMEESA, CONSUPE, MINADT, MINEPAT), les Organisations de la Société Civile (OSC), les autres Agences du Système des Nations Unies (ONUFEMMES, UNFPA, UNICEF) et les bénéficiaires du programme, notamment les usagers des services publics.

### **Approche méthodologique, données et source de données**

Conçue dans une perspective participative, la méthodologie est fondée d'une part sur l'implication des obligataires de droits, à savoir l'ensemble des acteurs jouant (ou devant jouer) un rôle dans la mise en œuvre du programme et les bénéficiaires.

L'approche méthodologique adoptée a utilisé les outils d'analyse tirés des techniques d'évaluation quantitatives ou semi quantitatives, qualitatives et le cadre d'analyse des approches droits humains, genre, les approches groupes vulnérables et gestion axée sur les résultats. Sur le plan qualitatif, l'évaluation s'est articulée autour de la revue documentaire, la réalisation d'entretiens avec les informateurs-clés et intervenants dans la mise en œuvre du programme, la conduite des visites et observations des services pilotes retenus par le Programme ainsi que des entretiens avec les usagers des services publics accompagnés dans la mise à niveau des normes par le programme. L'analyse des données a couvert tous les produits du PAAQSU en vue d'établir leur contribution à l'atteinte de l'effet 3 du CPAP et par conséquent de l'UNDAF.

- **Réunion de briefing**

La mission a débuté par une séance de briefing de l'équipe d'évaluateurs avec la coordination de l'Etude constituée du PNUD et du Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire, ainsi que des différents partenaires d'exécution et unités du Programme du bureau pays. Cette rencontre au cours de laquelle la note méthodologique de cadrage de l'étude a été présentée par les consultants a permis d'échanger sur les attentes, de préciser le champ de l'évaluation et les différents contours de la mission. Elle a été également l'occasion de convenir des principaux documents de référence complémentaires à mettre à la disposition de la mission, des produits à livrer (les différents rapports de la mission) et d'arrêter un calendrier de déroulement de la mission.

- **Revue documentaire**

La revue documentaire a consisté à rassembler toute la documentation disponible du Programme PAAQSU, notamment son cadre de mise en œuvre et les rapports d'activités. Son exploitation a permis de construire une première visibilité sur la programmation et l'opérationnalisation du programme. Elle a en outre permis d'affiner la méthodologie, y compris la finalisation de la matrice d'évaluation jointe en annexe, d'où sont extraits, au fur et à mesure, les points qui ont structuré les interviews spécifiques avec les différents intervenants et bénéficiaires du programme. La littérature a porté essentiellement sur quatre catégories de documents :

Les documents sur les stratégies (Vision 2035, DSCE, Rapport de mise en œuvre du DSCE, Plan d'urgence triennal, Stratégies Sectorielles, etc.) ont été mis à contribution pour situer l'action du Programme par rapport à sa contribution aux objectifs

nationaux, (ii) les Documents de planification et de programmation du PNUD : UNDAF 2013-2017 et ses déclinaisons dans les Programmes-Agences, CPD/CPAP 2013-2107, Addendum du CPD 2013-2017 (Amendements apportés au document de programme pays du Cameroun suite à l'évolution du contexte dans le pays (CPD révisé 2016-2017)), et (iii) les documents de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre des programmes, faisant respectivement ressortir ce qui était planifié/programmé et ce qui a été réalisé : les rapports trimestriels et annuels des Effets/Programmes, les ROAR 2013 à 2016, Rapport ERAD 2016, Rapports finaux et d'évaluation finale des projets arrimés au CPD/CPAP 2013-2017, etc.

- **Entretiens**

Les entretiens ont concerné les quatre (04) groupes d'acteurs impliqués dans la mise en œuvre du PAAQSU : (i) l'équipe d'exécution du programme, (ii) les membres du Comité de pilotage et les points focaux responsables de produits dans les ministères cibles, (iii) les partenaires locaux du Programme, et (iv) les bénéficiaires et les représentants des bénéficiaires (OSC de femmes, de handicapés, des syndicats, etc.). Une liste détaillée des personnes rencontrées ainsi que leurs coordonnées sont présentées en annexe.

- **Observation**

Les visites effectuées dans les services pilotes du Programme à savoir CFCE (MINPMEESA), la Perception de Yaoundé III (MINFI), le Centre des Urgences de Yaoundé (MINSANTE), le Service des Affaires Consulaires (MINREX), la Sous-Direction de l'accueil, du courrier et de la liaison du MINFOPRA et les Communes de Maga, Moulvoudaye et Touloum, ont permis d'apprécier l'évolution enregistrée en termes de normes et de qualité de service rendus aux usagers. Aussi, un protocole d'observation basé sur les critères de qualité de service a été développé pour évaluer le niveau de conformité des services pilotes à ces critères.

- **Données secondaires**

Sur le plan quantitatif, l'évaluation a également recouru aux données secondaires notamment celles provenant de l'enquête satisfaction dans les services pilotes et dans les communes de Maga, Moulvoudaye et Touloum en vue de mesurer et d'apprécier le niveau de satisfaction des usagers par rapport aux services accompagnés dans la mise aux normes au cours de la mise en œuvre du Programme. Il s'agit d'une enquête commanditée par l'organe exécutif du programme afin de

recueillir la perception qu'ont les citoyens qui fréquentent les structures appuyées par le PAAQSU en fin d'exercice.

### **Structure du rapport**

Le présent rapport d'évaluation s'articule autour de cinq (05) points. (i) Une brève description du programme ainsi que les changements significatifs contextuels intervenus depuis sa mise en œuvre ; (ii) une présentation des résultats clés obtenus, suivie de l'analyse des écarts par rapport aux résultats escomptés, des facteurs de succès et des contraintes ; (iii) l'analyse des stratégies du programme se focalise sur la question de savoir comment les stratégies identifiées au début du programme ont été mises en œuvre, notamment l'utilisation du plaidoyer, la mise en place de partenariat, le renforcement des capacités ; cette partie traite également de la prise en compte et de l'intégration des questions transversales ; (iv) l'analyse des ressources utilisées par le programme présente les ressources disponibles pour le programme, en relation avec ce qui était planifié dans le CPD. Une analyse des allocations aux activités au sein du programme a été faite, ainsi qu'une appréciation de l'atteinte des cibles par lesdites ressources ; (v) les leçons apprises, bonnes pratiques et les principales recommandations.

## **PARTIE 1 : BREVE DESCRIPTION DU PROGRAMME**

### **1.1. Contexte d'élaboration du Programme PAAQSU**

Dans sa vision de faire du Cameroun un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité à l'horizon 2035, l'Etat met en œuvre depuis 2010 sa Stratégie pour la Croissance et l'Emploi qui reconnaît la promotion de la gouvernance comme l'un des défis majeurs de sa quête vers une croissance économique forte, durable et solidaire. L'amélioration de la gouvernance y apparaît donc comme un axe stratégique en vue d'une utilisation efficace et efficiente du potentiel et des différentes ressources disponibles pour améliorer le rayonnement intérieur et extérieur de l'image du pays. Dans l'optique de soutenir les initiatives du gouvernement camerounais dans le renforcement de la gouvernance et la consolidation de l'Etat de droit, le PNUD a retenu dans l'UNDAF 2013-2017 un axe de coopération (Soutien à la gouvernance et à la gestion stratégique de l'Etat) et la composante 3 du Document de Programme Pays (CPD) qui est alignée sur l'effet 5 de l'UNDAF. Le PAAQSU a dès lors été mis en place pour accompagner les institutions nationales porteuses d'obligations et les citoyens détenteurs de droits, à jouer efficacement leur rôle dans la réalisation des objectifs de la Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (SCE), et notamment de contribuer au meilleur fonctionnement des services publics dignes et justes pour tous les usagers/citoyens.

Il convient également de noter que ce programme intervient dans un contexte marqué par une perception négative des usagers des services publics<sup>1</sup> relevée par plusieurs études et enquêtes notamment les deuxième et troisième enquêtes camerounaises auprès des ménages (ECAM II, 2001 et ECAM III, 2007). Cette perception est d'ailleurs renchéri par « bon nombre d'observateurs qui décrivent l'Administration Publique Camerounaise comme « *paperassière et procédurière, caractérisée par le corporatisme, la corruption, le conflit de compétence et d'attribution, le manque de transparence dans les procédures administratives, et un déficit de formation adéquate de certains agents publics* » (PAAQSU, 2015).

Le PAAQSU, qui représente donc la réponse conjointe du SNU et du Gouvernement camerounais à cette situation, a été formulé suivant une approche basée sur les droits de l'homme et repose sur les principes de l'universalité, de responsabilité, d'indivisibilité et de la participation.

---

<sup>1</sup> Réalisation de l'audit qualité de cinq services pilotes retenus dans le cadre de la mise en œuvre du programme d'appui à l'amélioration de la qualité de services rendus aux usagers des services publics, décembre 2015.

## 1.2. Environnement économique, social, politique et sécuritaire de mise en œuvre

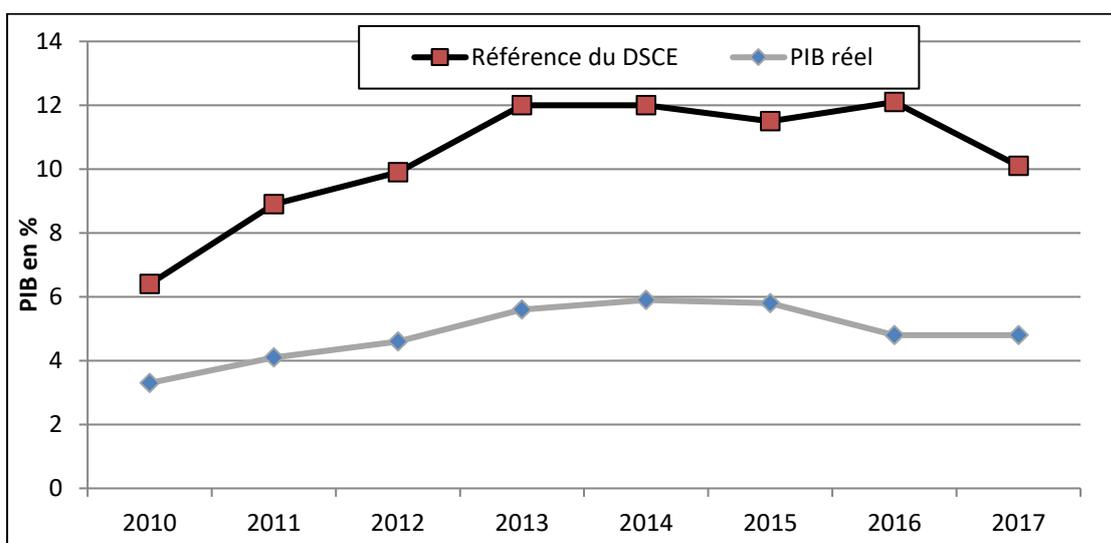
La période 2013-2017 durant laquelle s'est exécutée le PAAQSU a été marquée par de nombreuses mutations au plan économique, politique, sécuritaire et même social au Cameroun. Ces évolutions ont grandement influencé la mise en œuvre du Programme et influencé sa planification, son exécution et sans aucun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

**Au plan économique**, malgré la morosité observée au niveau international, le Cameroun a enregistré au cours des huit dernières années des taux de croissance appréciables avec un taux de croissance moyen de près de 4,9% mais demeure toutefois légèrement en deçà des prévisions du DSCE (6,3%) sur la période.

Deux phases peuvent être distinguées durant cette période :

- une phase de relative expansion avec une amélioration continue du taux de croissance qui passe de 3,3% en 2010 à 5,8% en 2015. Cette performance est tirée notamment par une dynamique interne impulsée par le démarrage de la mise en œuvre des projets structurants et ses effets d'entraînement sur l'économie ainsi que l'entrée en service de nouveaux puits de pétrole et la mise en service de la Centrale à gaz de Kribi.
- Une phase de décélération en 2016 (4,6%) et 2017 (3,7%) suite à une conjoncture internationale globalement défavorable qui a notamment charrié deux chocs importants pour l'économie nationale : (i) la chute brutale des cours du pétrole brut et ; (ii) la crise sécuritaire dans la zone du lac Tchad et à l'Est.

**Graphique 1** : Evolution du PIB réel (en pourcentage) entre 2010 et 2017



Source : DAPE/MINEPAT, 2017

D'une manière générale, bien que positive, la croissance reste peu inclusive et solidaire. Ce qui ne permet pas d'inverser le cercle vicieux de la pauvreté et des inégalités sociales ambiant dans le pays. En outre, elle s'est accompagnée d'un relèvement du niveau d'endettement et a progressivement généré d'importants déficits commerciaux (avec l'entrée en vigueur des APE en 2016). Ce constat a d'ailleurs conduit le Gouvernement camerounais à adopter en 2014 le Plan d'urgence pour l'accélération de la croissance (PLANUT) doté d'une enveloppe de 925 milliards de F CFA, avec pour objectif de retrouver le sentier de l'émergence et le Plan Triennal Spécial Jeunes pour la facilitation et l'accélération de l'insertion socio-économique des jeunes (PST), avec une enveloppe de 102 milliards de F CFA.

La situation budgétaire peu reluisante enregistrée en 2016 a contraint le Gouvernement à recourir à un nouveau programme de réformes économiques et financières avec le FMI. Adossé sur la facilité élargie de crédit (FEC) d'un montant de 483 millions de DTS (environ 666,2 millions de dollars), ce Programme ambitionne de rétablir la viabilité budgétaire et extérieure du pays et de promouvoir une croissance génératrice d'emplois tirée par le secteur privé.

**Au plan social**, le Cameroun est classé dans le groupe de pays ayant un niveau de développement humain faible. Son indice de développement humain (IDH) est passé de 0,37 en 1980 à 0,52 en 2016, le classant ainsi au 153<sup>ème</sup> rang mondial sur 188 pays étudiés, et en 23<sup>ème</sup> position en Afrique.

L'exclusion sociale est modérée, si l'on s'en tient aux données sur l'Indice africain de développement social (IADS) calculé par la Commission Economique pour l'Afrique (CEA) et qui informe sur le niveau d'exclusion sociale prévalant dans les pays. L'IADS du Cameroun est assez modéré à 1,71, et présente une amélioration de 10% par rapport à son niveau de 1,92 en 2006. Cela semble indiquer que des politiques inclusives sont mises en œuvre avec succès (CEA, 2017).

Les inégalités qui persistent, voire augmentent entre les riches et les pauvres, la population urbaine et rurale et entre les hommes et les femmes si l'on se réfère aux ECAMIII et IV. En effet, la pauvreté baisse dans les zones urbaines du Cameroun, mais dans les zones rurales, plus de la moitié des personnes continuent de vivre avec moins de CFA 1000 par jour, et souvent beaucoup moins. Le taux de pauvreté dans les zones urbaines est passé de 12 à 9% entre 2007 et 2014, tandis qu'en zone rurale, plus de la moitié de la population est encore considérée comme pauvre et en termes absolus, la tendance est à la hausse. De plus, l'ampleur et la profondeur de la pauvreté s'accroissent rapidement dans cette zone.

L'entrée en vigueur en août 2016 du démantèlement tarifaire des Accords de partenariat économique (APE) entre le Cameroun et l'Union européenne (UE) a occasionné une perte de 950 millions de francs CFA pour l'économie camerounaise (MINFI, mai 2017). Il y a, en plus, des risques économiques liés à la mondialisation, la tendance vers la hausse des prix des denrées alimentaires sur les marchés mondiaux. Compte tenu de la dépendance du Cameroun sur les importations alimentaires et aux oscillations des prix du pétrole et des autres produits d'exportation du Cameroun, ceux-ci peuvent entraîner des conséquences néfastes pour le bien-être des populations, et notamment au niveau des réformes engagées et envisagées pour l'amélioration de la gouvernance, à travers leurs effets sur les recettes publiques et le financement des services sociaux.

**Au plan politique et sécuritaire**, le Cameroun n'avait plus connu de conflit armé, ni d'instabilité politique grave, depuis la période coloniale il y a plus de 40 ans. Cependant, la stabilité du pays et ses perspectives de développement sont menacées, depuis 2013, par les conséquences des graves crises qui secouent la République Centrafricaine (RCA) et le nord-est du Nigéria.

L'insécurité en RCA a déclenché la fuite des populations de l'ouest de ce pays à travers la frontière avec le Cameroun. Depuis l'éclatement de la crise centrafricaine en décembre 2012 et la chute du régime du Président Bozizé en mars 2013, la RCA est descendue dans un état d'anarchie, marqué par la désagrégation de l'Etat, de forts clivages inter-ethniques et religieux, la fragmentation des milices Seleka (musulmans) et anti-Balaka (chrétiens) dans de nombreuses bandes armées, la généralisation de la violence et du banditisme et une des plus grandes crises humanitaires. A fin novembre 2015, selon les chiffres du Haut-Commissariat des Nations pour les Réfugiés (HCR), il y avait environ 258 000 réfugiés centrafricains au Cameroun, principalement dans les Régions de l'Est et de l'Adamaoua, dont 150 000 arrivés depuis janvier 2014, qui s'ajoutaient à des anciens réfugiés centrafricains arrivés au Cameroun depuis 2004.

Au Nigéria, la révolte de la secte djihadiste Boko Haram a déplacé plus d'un million de personnes dans le nord-est du pays et a provoqué, depuis 2013, la fuite d'environ 65 800 nigériens au Cameroun, selon les chiffres du HCR en novembre 2015. En outre, la nature transfrontalière des attaques de Boko Haram dans le bassin du Lac Tchad a plongé dans l'insécurité une partie de la Région de l'Extrême-nord du Cameroun, et a conduit au déplacement interne de près de 130 000 personnes dans cette région, selon l'Organisation Internationale de Migration (OIM). En effet, cette secte a conduit plusieurs attaques en territoire camerounais depuis 2013 : des

enlèvements d'otages, des attaques suicides à la bombe contre des marchés et d'autres cibles civiles (quelquefois perpétrées par des enfants recrutés de force) et des razzias contre des villages jugés hostiles pour voler du bétail, détruire les récoltes et capturer des prisonniers. Le Gouvernement du Cameroun a réagi par le déploiement de troupes d'élite dans l'Extrême-nord, le renforcement de ses dépenses militaires et la participation dans une force multinationale anti-BokoHaram mise en place par les pays de la Sous-région en 2015.

Les afflux de réfugiés et les attaques en territoire camerounais mettent en péril les équilibres fragiles dans les zones frontalières affectées comptées parmi les plus pauvres du pays (ECAM IV, 2014) et les réponses militaires et humanitaires qu'ils nécessitent agissent négativement sur le développement économique et social du pays. Ces crises dans les zones frontalières septentrionales et orientales ont souligné le besoin non seulement d'une réponse humanitaire multiforme mais aussi l'importance d'augmenter l'investissement dans ces zones défavorisées et d'offrir de vraies perspectives de développement à leurs populations appauvries et largement analphabètes.

**Au niveau de la gouvernance et de la gestion stratégique de l'Etat**, la volonté de promouvoir la bonne gouvernance et d'améliorer la gestion de l'Etat est affirmée au plus haut niveau de l'Etat. Cette volonté de modernisation de l'administration publique s'est matérialisée depuis 2000 par la mise en œuvre de plusieurs actions. On peut citer entre autres le Programme National de Gouvernance et de la lutte contre la corruption (PNG), le Projet d'introduction des normes de rendement dans l'administration camerounaise (PINORAC), le Programme de Modernisation de l'administration camerounaise (PROMAGAR), la création d'Election Cameroon (ELECAM), l'élaboration des Manuels de Procédures Administratives et des Guides de l'Usager, etc.

Toutefois, la mise en œuvre de ces mesures et actions n'a pas eu tout l'impact escompté. L'insécurité reste élevée, la lenteur dans la prise de décisions et dans la mise en œuvre des mesures et actions hypothèque lourdement le développement des investissements ; l'indice de perception de la corruption demeure élevé. En effet, le Cameroun est classé 145<sup>ème</sup> sur 176 (45<sup>ème</sup> en Afrique) en 2016 avec une note de 26/100 et perd 15 place par rapport à 2015 où il occupait le 130<sup>ème</sup> sur 167 (27 sur 100). En 2013, le pays avait une note de 25 sur 100.

Concernant le processus de décentralisation, il est en cours et vise la promotion du développement, de la démocratie et de la bonne gouvernance au niveau local.

Depuis la mise en œuvre du DSCE, le processus de décentralisation est entré dans sa phase opérationnelle, avec les premiers transferts de compétences et de ressources aux collectivités territoriales décentralisées. En trois ans, l'Etat a transféré environ vingt compétences, notamment dans les domaines de l'éducation, de la santé, des services sociaux, des sports, de l'agriculture, des infrastructures et de la promotion des activités commerciales. L'équivalent en ressources des compétences ainsi transférées est évalué à 382 milliards de FCFA. Les Ressources Transférées progressent de 7,9%, portant ainsi à plus de 10% la part des Ressources Internes Ordinaires du Budget d'Investissement Public (BIP) 2016 affectée à cette catégorie de dépenses.

La gestion stratégique de l'Etat a connu une accélération en 2014 avec la déclinaison du DSCE en stratégies sectorielles, thématiques et ministérielles assorties des plans d'actions prioritaires. Au cours de cette période, il s'est essentiellement agi d'assurer la finalisation des stratégies sectorielles pour le secteur rural, le secteur des services sociaux, le secteur santé, le secteur des infrastructures et la gouvernance qui sont venues s'ajouter à celles du secteur de l'Education et de la Formation Professionnelle, et du secteur des Industries et Services qui étaient déjà disponibles. Ce vaste chantier de planification et de priorisation des interventions de développement financé sur le budget de l'Etat visait à assurer une meilleure adéquation entre les objectifs opérationnels inscrits dans les feuilles de route et les axes stratégiques du DSCE.

### **1.3. Présentation du cadre de résultat du PAAQSU**

L'objectif global assigné au PAAQSU est de soutenir le Gouvernement dans ses efforts d'amélioration de la perception nationale et internationale de la qualité des prestations rendues par des services publics à travers l'amélioration du contrat de confiance entre les usagers et les administrations. Ses objectifs spécifiques consistent à :

- définir les normes minimales auxquelles doivent répondre les services publics délivrant des prestations aux usagers ;
- évaluer périodiquement leur application à travers un palmarès assorti de prix ;
- mettre en place un dispositif d'appui à la mise aux normes ;
- appliquer la démarche « qualité » à cinq (5) services pilotes.

Les résultats escomptés de la mise en œuvre du PAAQSU sont tirés des quatre objectifs qui lui ont été assignés :

- les normes minimales de qualité des services publics sont définies en tenant compte du genre et des personnes porteuses de handicap ;
- un dispositif d'appui-conseil à la mise aux normes de qualité de service public est mis en place ;
- un dispositif d'appui-conseil à la mise aux normes de qualité de service public est mis en place ;
- cinq (5) services pilotes sont accompagnés dans leur expérimentation de la démarche qualité.

Suite aux **crises politico-sécuritaires** dans les pays voisins, notamment en République Centrafricaine et au nord du Nigeria, qui ont conduit à des attaques en territoire camerounais, provoquant ainsi des déplacements de populations et un état d'insécurité notamment dans la Région de l'Extrême-nord, le Gouvernement et le PNUD ont fait le choix de recentrer les interventions du Programme dans les zones sinistrées. C'est ainsi que, le programme s'est enrichi, compte tenu du contexte, d'un nouveau produit devant être réalisé dans la Région de l'Extrême-Nord. Il s'agit de :

- Les institutions locales et les communautés disposent des capacités techniques opérationnelles pour la gestion des conflits sociaux en prenant en compte les dimensions transversales (genre, VIH).

Le but de cette l'évaluation finale indépendante du PAAQSU est de satisfaire aux exigences de transparence, de redevabilité et d'intégrité vis-à-vis des parties prenantes : PNUD, le Gouvernement du Cameroun, les autres Partenaires techniques et financiers, la société civile, etc. Plus précisément, il s'agit de leur fournir les éléments nécessaires à une bonne appréhension des résultats obtenus, des difficultés rencontrées, ainsi que des enseignements à en tirer et des recommandations, notamment pour le cycle prochain : CPD 2018-2020.

**Tableau 1** : Cadre de résultats du Programme

| Produits/Sous-produits   | Indicateurs  | Référence    | Cible                                    |
|--|--|--------------|--|
| <b>1. Les normes minimales de qualité de service public définies en tenant compte du genre et des personnes porteuses de handicap</b>  | <b>Nombre d'Institutions Cibles utilisant les normes de qualité de service</b> | <b>0</b>     | <b>11</b>                                |
| 1.1. Un état de lieux des normes minimales de qualité existantes réalisé   | Un état de lieux disponible  | 0            | 1  |
| 1.2. Les normes minimales de qualité de services publics définies et validées  | Normes minimales de qualité disponibles  | -            | -  |
| <b>2. Un dispositif participatif de suivi-évaluation de l'implémentation de la qualité et d'incitation/labellisation des services publics mis en place</b>   | <b>Publication biannuelle du palmarès des services publics</b>                 | -            | -  |
| 2.1. Un palmarès des meilleurs services publics assorti des prix est établi périodiquement   | Palmarès disponible selon l'échéance retenu                                    | -            | -  |
| 2.2. Un dispositif de labélisation de la qualité de service mis en place   | Dispositif de labélisation disponible  | 0            | 1  |
| <b>3. Un dispositif d'appui à la mise aux normes des services publics mis en place</b>   | <b>Dispositif d'appui-conseil disponible</b>                                   | <b>0</b>     | <b>Au moins 5 structures conseillées</b> |
| <b>4. Des services publics sont accompagnés dans l'amélioration de la qualité du service</b>   | <b>Nombre de structures accompagnées</b>                                       | <b>0</b>     | <b>Au moins 5</b>                        |
|  | <b>Taux de satisfaction des usagers des services concernés</b>                 | <b>41,5%</b> | <b>75%</b>                               |
| 4.1. Un audit-qualité des services publics pilotes réalisé   | Rapport d'audit disponible   | 0            | 1  |
| 4.2. Des plans de mise à niveau des services publics sur les normes de qualité élaborés  | Nombre de plans de mise à niveau développés                                    | 0            | Au moins 5                               |
| 4.3. La mise en œuvre des plans de mise à niveau accompagnée   | Pourcentage de mise en œuvre des plans de mise à niveau                        | -            | 70%                                      |
| <b>5. Les institutions locales et les communautés disposent des capacités techniques opérationnelles pour la gestion des conflits sociaux en prenant en compte les dimensions transversales (genre, VIH)</b> | <b>Pourcentage des participants maîtrisant les techniques</b>                  | <b>0</b>     | <b>80%</b>                               |
|  | <b>Nombre d'actes de naissance produits</b>                                    | <b>0</b>     | <b>15000</b>                             |

Le produit 4 du programme prévoyait l'accompagnement de cinq (05) services publics dans l'amélioration de la qualité des prestations rendues aux usagers. Les services pilotes retenus dans le cadre de cette composante sont la Sous-Direction de l'accueil, du courrier et de la liaison (SDACL) du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative ; la Perception de Yaoundé III du Ministère des

Finances, le Service des Affaires Consulaires (SAC) du Ministère des Relations Extérieures, du Centre des Urgences de Yaoundé (CURY) du Ministère de la Santé Publique et le Centre des Formalités de Création d'Entreprises (CFCE).

Cependant, suite aux profondes mutations intervenues dans l'environnement sociopolitique et sécuritaire du pays (crise sécuritaire dans les Régions septentrionales et à l'Est, résilience de l'économie nationale face à la morosité mondiale, adoption des ODD, réformes des finances publiques, avènement du DaO, etc.) et à la Revue à Mi-Parcours (RMP) conduite par le Gouvernement camerounais et le Système des Nations Unies en 2015, les deux parties ont convenu entre autres (i) la nécessité de révision du cadre de résultats de l'UNDAF actuel pour les années 2016 et 2017, (ii) le ciblage des zones et des populations les plus vulnérables (essentiellement Extrême-nord, Est et Adamaoua), (iii) l'alignement avec le document de stratégie nationale qui va jusqu'en 2020 et (iv) l'intégration des ODD. C'est ainsi qu'à la demande du Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire, le Programme a été recentré sur les zones géographiques sinistrées avec un focus sur le Relèvement précoce et la résilience des populations affectées. En cohérence avec le plan d'urgence du Président de la République, le cadre de résultats ci-dessus a été révisé, certains indicateurs ont été affinés en plus de l'élargissement des cibles initiales (cinq services pilotes de Yaoundé) à six (06) communes de l'Extrême-nord à savoir Mora, Maga, Kousseri, Moulvoudaye, Touloum et Mokolo.

Aussi, les indicateurs d'effet du programme ont été adaptés à cette nouvelle donne et de nouveaux indicateurs d'effet ont été introduits.

**Tableau 2** : Indicateurs d'effet

| <b>Amélioration des prestations rendues aux usagers des services publics</b>                            |                      |                   |
|---|----------------------|-------------------|
| <b>Indicateurs d'effet</b>  | <b>Baseline 2013</b> | <b>Cible 2017</b> |
| Nombre d'institutions cibles utilisant les normes de qualité de service                                 | 0                    | 11                |
| Taux moyen d'augmentation de la quantité des prestations délivrées aux usagers dans les services cibles | 0%                   | 30%               |
| Taux de satisfaction des usagers utilisant les services publics pilotes                                 | 41,5%                | 75%               |

**Source** : PNUD, 2017

#### **1.4. Dispositif institutionnel et organisationnel de mise en œuvre**

Un dispositif institutionnel et organisationnel, articulé autour d'un Comité de pilotage, a été mis en place pour mettre en œuvre le programme. Ce comité a pour missions d'examiner et approuver le calendrier, les prestations et le budget du programme, tels que décrits dans les plans de travail annuels. Il comprend l'Agence Gouvernementale de Coopération (MINFOPRA), les partenaires de réalisation/parties responsables (MINFOPRA/SPRA, CONSUPE, MINSANTE, MINFI, MINPMEESA, MIREX et MINATD/Communes) et les bénéficiaires (OSC d'usagers, de femmes et de handicapés, etc.).

## **PARTIE 2 : ANALYSE EVALUATIVE DU PROGRAMME**

### **2.1. Pertinence du Programme**

Analyser la pertinence du PAAQSU revient à se prononcer sur sa cohérence avec les priorités nationales et les politiques de développement du Cameroun d'une part, et sur la capacité de la réponse proposée à s'adapter à l'évolution du contexte et aux besoins spécifiques des cibles visées d'autre part. C'est dans cette logique que l'analyse faite de l'évolution du contexte s'est attachée à apprécier l'alignement du PAAQSU aux objectifs de développement à long terme du Cameroun, ainsi que le niveau de prise en compte par ce programme des besoins des différentes catégories d'utilisateurs des services publics. L'analyse se base autour de trois grands points : la pertinence stratégique par rapport à l'alignement aux priorités nationales de développement, la pertinence par rapport aux principes programmatiques des Nations Unies et la pertinence technique du cadre des résultats.

Le Plan cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement 2013-2017, signé par le Gouvernement Camerounais et les Agences, Fonds et Programmes des Nations Unies au Cameroun, constitue le cadre stratégique de la coopération entre les deux parties qui met en exergue la vision commune et intégrée pour un appui au pays, dans l'atteinte de ses priorités nationales de développement. Il définit de ce fait les domaines et résultats attendus de cette coopération. Le CPAP qui représente le document opérationnel du Document de Programme pays (CPD) 2013-2017, comporte trois grandes composantes à savoir : (i) le soutien de l'économie et la gestion stratégique de l'État ; (ii) la lutte contre la pauvreté et le développement durable ; (iii) le soutien à la gouvernance et la prévention des crises et catastrophes. Le PAAQSU dont l'ancrage relève de la première composante est une proposition de réponse collective, coordonnée, cohérente et intégrée du SNU. Il s'inscrit sur les priorités nationales, notamment le secteur de la gouvernance stratégique de l'État et s'est élaboré en étroite collaboration avec la partie nationale, le Gouvernement, les CTD, le Secteur privé et la Société civile. Il répond également aux engagements internationaux du Cameroun, notamment ceux de l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et ceux portant sur les droits humains.

### **2.1.1. Pertinence stratégique : Alignement aux priorités nationales de développement**

Le PAAQSU est en étroite ligne avec la Stratégie pour la croissance et l'emploi du Cameroun. En effet, le Gouvernement du Cameroun est engagé dans un vaste programme de réformes structurelles des politiques sociales et économiques, dont l'objectif primordial est de promouvoir la bonne gouvernance en vue d'une utilisation efficace et efficiente du potentiel et des différentes ressources disponibles pour améliorer le rayonnement intérieur et extérieur de l'image du pays. Ce processus de réformes est à la mesure des enjeux et des défis du développement du Cameroun et des importantes transitions sociétales, démographiques et économiques en cours. Ces mesures et actions hautement transversales visent à : (i) consolider la fonction de dépositaire de l'intérêt général de l'Etat en renforçant ce dernier dans son rôle de facilitateur et de régulateur de l'activité économique et sociale ; (ii) améliorer l'environnement des affaires, et consolider le partenariat entre le secteur public et le secteur privé ainsi que la gouvernance d'entreprise ; et (iii) améliorer la participation des citoyens et de la société civile à la gestion des affaires publiques.

Le DSCE a identifié trois principales politiques publiques de Gouvernance notamment politique, administrative et économique. Alors que la Gestion Stratégique concerne l'efficacité de l'Etat dans son rôle de régulateur dans les situations d'imperfection de la concurrence, de stratège dans le développement des filières et de protecteur de l'espace économique national.

Les thématiques de développement contenues dans la politique nationale et celles sectorielles ont été, de manière à la fois spécifique et solidaire, des points d'ancrage de choix pour les cinq effets de l'UNDAF qui ont ciblé les populations nécessitant une attention particulière à savoir les jeunes, les femmes, les personnes à besoins spécifiques, les populations rurales et périurbaines, les migrants et les réfugiés etc.

L'alignement stratégique du PAAQSU sur les documents de programmation du Cameroun est également marqué par le caractère participatif de son processus d'élaboration, dans lequel la partie nationale, c'est-à-dire le Gouvernement, la société civile et le secteur privé etc. ont assumé un rôle important, depuis les phases de diagnostic, de conception jusqu'à la finalisation du document et sa mise en œuvre. La partie nationale a pris part à l'élaboration du Bilan Commun de Pays, à l'atelier de planification stratégique au cours duquel les cinq effets de l'UNDAF ont été validés et à toutes les revues annuelles et annuelles des différents programmes d'agences

contributrices de l'UNDAF, aux revues annuelles du PAAQSU, aux diverses revues et/ou évaluations, de même que le SNU participe dûment au côté du gouvernement aux revues des politiques nationales et sectorielles. Bâtie sur ces diagnostics conjoints, la programmation du PAAQSU a, elle aussi, pleinement mobilisé, aux côtés du SNU et d'autres PTF, la partie nationale, sous le leadership du MINEPAT, avec la participation des départements sectoriels (dans les spécialisations qui les concernent), et de la société civile.

### **2.1.2. Pertinence par rapport aux principes de programmation des Nations Unies**

De façon générale, les effets et les produits du PAAQSU ont été formulés sur la base des principes programmatiques retenus. Au regard de la nature des résultats escomptés, les principes et exigences de la GAR sont mieux compris et opérationnalisés. En outre, les différents amendements ou adaptation des effets et surtout des produits et des indicateurs dans la phase de mise en œuvre du programme témoignent d'un souci d'être en phase avec les principes programmatiques des NU.

Toutefois, il importe de relever la faible prise en compte de la dimension genre dans la formulation de certains indicateurs. C'est le cas par exemple du *Taux de satisfaction des usagers des services concernés* au niveau du produit 4 sur l'accompagnement dans l'amélioration de la qualité du service et du *Pourcentage des participants maîtrisant les techniques* au niveau du produit 5 relatif au renforcement des capacités des institutions locales et des communautés pour meilleure gestion des conflits sociaux. L'absence d'une telle déclinaison ne permet d'évaluer de façon précise la performance du programme précisément sa capacité à pouvoir cibler certains groupes sociaux vulnérables tels que les femmes, les jeunes, les personnes vivant avec un handicap ou les personnes les plus démunies, pour tenir compte du niveau de vie.

### **2.1.3. Pertinence technique du cadre de résultats**

Le cadre des résultats décline, pour le CPAP 2013-2017, une grappe de trois (3) Effets, qui s'inscrivent parfaitement dans l'esprit UNDAF, puisqu'il pose déjà, dans la matrice des résultats, le principe de la programmation conjointe, en regroupant différentes agences autour d'un même effet. En ligne avec l'analyse du Bilan Commun de Pays de 2012 et l'UNDAF 2013-2017, le Plan d'Action Commun est structuré, en étroite collaboration avec les partenaires nationaux, selon les cinq domaines de coopération identifiés qui constituent les Effets attendus («Outcomes») du cycle de coopération 2013-2017.

Les axes principaux d'intervention des Agences en collaboration avec la partie nationale, c'est-à-dire, Gouvernement, société civile, secteur privé et les produits à réaliser avec l'appui des Nations Unies, soit au total 4 produits sont en adéquation avec les effets identifiés.

Toutefois, l'évaluabilité des résultats du programme et, dans une moindre mesure, de ses effets, reste, à quelques égards, assez difficile étant donné l'absence pour certains indicateurs de situation de référence et/ou de cible à atteindre. Il s'agit notamment des *Normes minimales de qualité disponibles* au niveau du produit 1.2 et du *Palmarès disponible selon l'échéance retenu* du produit 2.1.

De même, l'absence d'une méthode de calcul unique clairement définie avant le démarrage du programme entraîne, comme cela est constaté au niveau de la mesure de satisfaction des usagers utilisant les services publics pilotes, l'utilisation de méthodes différentes d'une enquête à une autre, ce qui ne permet pas des comparaisons fiables dans le temps ni dans l'espace, et donc une évaluation fiable de l'effet du programme.

**Encadré** : Ancrage stratégique du PAAQSU

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>OMD</b>              | <b>OBJECTIF 3. Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes</b>   |
| <b>DSCE</b>             | <b>Gouvernance et gestion stratégique de l'Etat</b>  |
| <b>UNDAF 2013- 2017</b> | <p><b>Effet UNDAF (Effet 5)</b> : D'ici à 2017, les institutions nationales et locales assument leurs missions de façon participative, transparente et dans le respect de l'égalité de genre, de droit de l'homme et de l'Etat de droit.</p> <p><b>Indicateurs UNDAF 5</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pourcentage des usagers satisfaits par la qualité des services fournis (R ; C : 60% d'usagers dans 10 ministères standardisés satisfaits par la qualité de service ;</li> <li>- Nombre d'institution et d'organisation (ONG/OSC) y compris de leaders féminins outillés sur l'approche des initiatives à résultats rapides(IRR) pour la mise en œuvre de la stratégie nationale de lutte contre la Corruption (R : 01 ; C : Au moins 20 ministères et 10 ONG/OSC)</li> </ul> |
| <b>CPD 2013-2017</b>    | <p><b>Effet CPD</b> : Amélioration Des Prestations Rendues Aux Usagers Des Services Publics</p> <p><b>Indicateurs d'Effet CPD</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Taux de réduction de délais de traitement de dossiers dans les services publics pilotes ; Baseline : Donnée 2013 à déterminer, cible : 25%</li> <li>2. Taux de réduction du coût des prestations retenus. Baseline : Donnée 2013 à déterminer, cible : 25%</li> </ol>  |

|             |   |
|-------------|---|
|             | <p><b>3.</b> Taux de satisfaction des usagers utilisant les services publics pilotes. Donnée 2013 à déterminer, cible : 75%</p>   |
| <b>CPAP</b> | <p><b>Résultats CPAP :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1.</b> Les normes minimales de qualité de service public définies en tenant compte du genre et des personnes porteuses de handicap<br/> <b>Indicateur :</b> Nombre d'Institutions Cibles Utilisant les Normes de Qualité de service (Cible 11)</li> <li><b>2.</b> Un dispositif participatif de suivi-évaluation de l'implémentation de la qualité et d'incitation/labellisation des services publics mis en place<br/> <b>Indicateur :</b> Publication biannuelle du palmarès des services publics</li> <li><b>3.</b> Un dispositif d'appui à la mise aux normes des services publics mis en place<br/> <b>Indicateur :</b> Dispositif d'appui-conseil disponible (cible : au moins 5 structures conseillées)</li> <li><b>4.</b> Des services publics sont accompagnés dans l'amélioration de la qualité du service<br/> <b>Indicateur :</b> Nombre de structures accompagnées (cible : au moins 5)<br/> <b>Indicateur :</b> Taux de satisfaction des usagers des services concernés (Cible : 75%)</li> <li><b>5.</b> Les institutions locales et les communautés disposent des capacités techniques opérationnelles pour la gestion des conflits sociaux en prenant en compte les dimensions transversales (genre, VIH)<br/> <b>Indicateur :</b> Pourcentage des participants maîtrisant les techniques<br/> <b>Indicateur :</b> Nombre d'actes de naissance produits</li> </ol> |

## 2.2. Efficacité du programme

Cette section analyse les progrès et les résultats clés du programme. Elle s'articule autour d'un énoncé et d'une synthèse des discussions sur l'évolution du programme en référence aux principaux résultats escomptés pour le programme tels qu'ils figurent dans le CPAP et la matrice des résultats. Les analyses tentent d'indiquer l'envergure et la couverture géographique des résultats atteints. L'accent est également mis sur une analyse des résultats positifs, négatifs ou non voulus mais atteints par le programme et des atouts/faiblesses qui ont facilité l'atteinte des résultats planifiés.

D'après le Plan d'Action du Programme Pays, le PAAQSU vise à « l'amélioration des conditions dans lesquelles les prestations sont délivrées aux usagers, avec pour

finalité d'en améliorer l'efficacité. En tant que tel, il se fonde sur les « 4A »<sup>2</sup> de l'approche basée sur les droits, couplée à l'impératif de réduction du temps de délivrance des services aux usagers, avec pour finalité l'amélioration de l'accès des populations à des prestations de services public de qualité ». A partir des quatre produits du Programme, quatre résultats stratégiques sont attendus à savoir : (1) définir les normes minimales auxquelles doivent répondre les services publics délivrant des prestations aux usagers ; (2) évaluer périodiquement leur application à travers un palmarès assorti de prix ; (3) mettre en place un dispositif d'appui à la mise aux normes ; (4) appliquer la démarche « qualité » à 5 services pilotes.

La présentation qui suit porte sur chacun de ces produits et les résultats obtenus sont comparés à ceux planifiés pour tout le cycle.

### **2.2.1. Produit 1 : Les normes minimales de qualité de service public définies en tenant compte du genre et des personnes porteuses de handicap**

A travers ce produit, le programme se propose sous la supervision générale du MINFOPRA, de contribuer à la définition des normes minimales permettant aux institutions publiques d'améliorer la qualité des prestations rendues à toutes les catégories d'usagers/citoyens des services publics quelles qu'elles soient, en tenant notamment du genre, des personnes porteuses de handicap, des personnes âgées... Ces normes minimales devraient répondre aux principes de 4A.

**Tableau 3** : Etat d'avancement du Produit 1

| <b>Produits/Sous-produits</b>   | <b>Indicateurs</b>   | <b>Résultat atteint</b>                                      |
|---|--|--|
| <b>1. Les normes minimales de qualité de service public définies en tenant compte du genre et des personnes porteuses de handicap</b> | <b>Nombre d'Institutions Cibles Utilisant les Normes de Qualité de service</b> | Une norme de qualité de service a été élaborée et homologuée |
| 1.1. Un état des lieux des normes minimales de qualité existantes réalisé   | Un état des lieux disponible   |  |
| 1.2. Les normes minimales de qualité de services publics définies et validées   | Normes minimales de qualité disponibles  |  |

Les activités du produit 1 visent à réaliser les deux sous-produits suivants : « un état des lieux des normes minimales de qualité existantes réalisé » et « les normes minimales de qualité de services publics définies et validées ». D'après le cadre de

<sup>2</sup> Selon cette méthodologie introduite par le Conseil Economique et Social (Cf. « Human Rights and the Millenium Development Goals. Making the link. UNDP, Oslo Governance Center ») sous l'angle de l'approche basée sur les droits, les services doivent être Accessibles (c'est-à-dire accessibles aux utilisateurs en termes de distance et de disponibilité), Abordables (en termes de coût), Adaptés (aux usagers auxquels ils s'adressent) et Acceptable (selon les us et les coutumes des usagers).

résultat, la situation de référence de ces deux indicateurs n'a pas été identifiée, ce qui rend difficile une analyse objective de l'atteinte du produit.

Cependant, en ce qui concerne la réalisation d'un état des lieux des normes minimales de qualité, un diagnostic des normes a été dressé en fin 2013. Il a permis, à travers une collecte de données des normes existantes au Cameroun, de dresser un état des lieux sur la situation dans ce domaine. Le livrable de ce sous-produit, présenté sous forme de document, fait ressortir la liste exhaustive des normes de qualité de service d'une part et présente les normes elles-mêmes d'autres part, ainsi que tous les éléments caractéristiques.

S'agissant de la définition et de la validation des normes minimales de qualité des services publics, les résultats se sont traduits par la réalisation de trois principales activités à savoir : (i) définir les normes minimales de qualité de service, (ii) valider les normes minimales de qualité de service et (iii) diffuser les normes de qualité de service et la production d'une vidéo documentaire.

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette composante du produit 1, un groupe de travail multisectoriel a été mis en place avec la participation des usagers à l'effet de tenir compte de l'avis des principaux bénéficiaires. Cette plateforme qui avait entre autres pour objectif d'encadrer et de valider le travail du consultant retenu pour la définition des normes minimales de qualité des services publics au Cameroun, a permis d'obtenir en fin 2014 un avant-projet des normes minimales de qualité de services au Cameroun. Ces normes minimales prennent en compte les personnes vulnérables notamment celles ayant des besoins spécifiques (déficients visuels ou auditifs, handicap mental ou physique, personnes maîtrisant mal l'écriture, la lecture ou les langues officielles, etc.) et les personnes à mobilité réduite (personnes souffrant d'un handicap moteur, personnes âgées, femmes enceintes et personnes avec poussettes et enfants). Ces normes sont mises en œuvre dans les cinq services pilotes et les six communes cibles retenus.

Il convient de souligner que cet ensemble de normes minimales a été homologué par l'Agence des Normes et de la Qualité (ANOR) et remise solennellement au Gouvernement, ce qui est appréciable dans la mesure où une telle homologation n'est pas un objectif visé au départ par le Programme.

### **2.2.2. Produit 2 : Un dispositif participatif de suivi-évaluation de l'implémentation de la qualité et d'incitation/labellisation des services publics mis en place**

Par ce produit, le programme vise à : (i) contribuer à la mise en place d'un dispositif de suivi (cadre institutionnel et développement d'outils) du respect des normes qui intégrerait les usagers à travers leurs représentants ; (ii) recenser les services à prendre en compte dans l'évaluation ; (iii) collecter les informations sur l'application des normes, y compris grâce à des outils d'auto-évaluation à développer par le programme ; (iv) établir périodiquement et diffuser les palmarès des services aux usagers ; (v) primer les meilleurs services.

**Tableau 4** : Etat d'avancement du Produit 2

| Produits/Sous-produits  | Indicateurs  | Résultat atteint  |
|---|--|---|
| <b>2. Un dispositif participatif de suivi-évaluation de l'implémentation de la qualité et d'incitation ou labellisation des services publics mis en place</b> | <b>Publication biannuelle du palmarès des services publics</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité de palmarès créé et installé ;</li> <li>- Les critères de sélection des meilleurs services définis et les administrations ciblées ;</li> <li>- La publication biannuelle des palmarès non effective.</li> </ul> |
| 2.1. Un palmarès des meilleurs services publics assorti des prix est établi périodiquement  | Palmarès disponible selon l'échéance retenu                    |   |
| 2.2. Un dispositif de labélisation de la qualité de service mis en place  | Dispositif de labélisation disponible                          |   |

Le résultat attendu de la mise en œuvre de ce produit n'est pas atteint cinq ans après cinq année de mise en œuvre du Programme ; autrement dit aucun Palmarès des meilleurs services publics n'a encore été publié. L'analyse de ce produit permet cependant de relever qu'un Comité dit « de palmarès » est opérationnel depuis 2015 au sein du Contrôle Supérieur de l'Etat mais les actions menées par cette plateforme sont restées timides et manquent encore de visibilité.

En effet, des actions envisagées par le Comité dans le cadre de l'atteinte des résultats escomptés notamment l'acquisition d'un progiciel d'analyse des données et de gestion du classement des meilleurs services publics, et le dispositif de labellisation de la qualité de service public ne sont pas effectives. Seuls les critères de sélection des meilleurs services publics ont été définis à ce jour.

**2.2.3. Produit 3 : Un dispositif d'appui-conseil à la mise aux normes de qualité de service public mis en place**

Afin d'accompagner les porteurs d'obligations que sont les services publics délivrant les prestations aux usagers, un dispositif de diagnostic, de conseil et d'accompagnement des services pour la mise aux normes doit être mis en place. Pour la pérennisation de l'appui aux services, il est indispensable que cette fonction d'appui soit associée à une structure déjà établie dont il faudra développer ou renforcer les compétences pour jouer le rôle attendu. A cet effet, dans le cadre de ce produit, cinq activités ont été programmées : (i) l'identification de la structure la mieux à même d'assurer la fonction d'assistance aux services publics, y compris au niveau local, souhaitant améliorer la qualité de leurs services ; (ii) l'évaluation des capacités de ladite structure au regard du cahier de charges ; (iii) l'élaboration d'un plan de renforcement des capacités de ladite structure pour lui permettre de remplir efficacement ses missions ; (iv) l'accompagnement de la mise en œuvre du plan de renforcement des capacités, y compris à travers l'accompagnement à la mobilisation de ressources ; (v) l'évaluation des résultats de la structure.

**Tableau 5** : Etat d'avancement du Produit 3

| <b>Produits/Sous-produits</b>  | <b>Indicateur</b>   | <b>Résultat atteint</b>   |
|--|---|---|
| Un dispositif d'appui à la mise aux normes des services publics mis en place | Dispositif d'appui-conseil disponible / Arrêté mettant en place un dispositif d'appui conseil | Dispositif d'appui conseil validé par le Comité de Pilotage présidé par le MINFOPRA |

Globalement, le programme a été efficace sur ce produit. Les actions directement liées aux missions qui sont programmées dans le cadre de l'obtention de ce produit ont été dans l'ensemble réalisées.

Le Secrétariat permanent à la Réforme administrative du MINFOPRA crée en 2004, est la structure qui a été désignée pour assurer le rôle d'assistance aux services publics, aussi bien au niveau central qu'au niveau local, souhaitant améliorer la qualité de leurs services. Ce choix s'avère logique et judicieux au regard des missions de ce secrétariat notamment de conseil du Gouvernement en matière d'organisation et de réforme administrative et d'élaboration des outils de bonne gouvernance (textes organiques, cadres organiques, guides de l'utilisateur, manuels de procédures administratives, fiches de poste, modes opératoires, plans d'organisation et d'effectifs).

Le renforcement des capacités du SPRA s'est fait notamment au travers d'un voyage d'études au Maroc et au Rwanda. Ce qui a permis un partage d'expérience sur le plan du cadre institutionnel et réglementaire, organisationnel et technique. La

capitalisation des meilleures pratiques a constitué un input important à la mise en place du plan de renforcement des capacités des services pilotes retenus.

En revanche, la capacité de mobilisation des ressources des structures appuyées reste à démontrer puisqu'aucune action n'a été entreprise dans ce sens. Et aussi, aucune évaluation du SPRA relativement aux actions menées dans le cadre du programme n'a été réalisée.

#### **2.2.4. Produit 4 : Des services pilotes accompagnés dans leur expérimentation de la démarche qualité**

L'accompagnement des Services Pilotes devait se faire à travers un audit qualité de Services, duquel devait sortir un plan d'accompagnement desdits services. Sur la base de ce plan, une mise aux normes devrait être engagée au sein de ces différentes structures.

**Tableau 6** :Etat d'avancement du Produit 4

| <b>Produits/Sous-produits</b>  | <b>Indicateur</b>  | <b>Résultat atteint</b>  |
|--|--|--|
| <b>4. Des services publics sont accompagnés dans l'amélioration de la qualité du service</b> | <b>Nombre de structures accompagnées (au moins 5)</b>                                      | - 11 structures ont été accompagnées dont cinq services pilotes et six communes à l'Extrême-nord ;<br><br>- Le taux de satisfaction en 2017 se situe à 76,2% |
|  | <b>Taux de satisfaction des usagers des services concernés (réf : 41,50%, cible : 75%)</b> |  |
| 4.1. Un audit-qualité des services publics pilotes réalisé                                   | Rapport d'audit disponible   |  |
| 4.2. Des plans de mise à niveau des services publics sur les normes de qualité élaborés      | Nombre de plans de mise à niveau développés (Cible : au moins 5)                           |  |
| 4.3. La mise en œuvre des plans de mise à niveau accompagnée                                 | Pourcentage de mise en œuvre des plans de mise à niveau                                    |  |

Conformément aux activités planifiées en début d'exercice, le Programme a effectivement sélectionné (11) onze structures dont cinq services publiques pilotes et six communes dans la Région de l'Extrême-nord, en vue d'assurer leur assistance. Ces services ont été auditées pour établir une situation de référence pouvant permettre de mieux évaluer à terme, l'impact de la mise en application des normes minimales en leur sein et de bien cibler l'appui devant être apporté à chacun. Un état des lieux des principales prestations offertes aux usagers est fait, puis un diagnostic du fonctionnement de ces services y est dressé et des propositions d'amélioration

de la qualité de services y sont proposées. Ce qui a permis de déboucher sur des plans d'accompagnement spécifique à chacun de ces services pilotes.

La phase de mise aux normes des services s'est structurée autour de deux actions principales :

- Les sessions de formation du personnel de ces structures sur les aspects pratiques comme la réception ; l'accueil, la délivrance de l'information, etc. ;
- Un accompagnement organisationnel : dispositif opérationnel de la structure, organigramme, définition des tâches et responsabilités, définition des profils pour les fonctions relevant de l'accueil des usagers, les séances d'animation participative et communautaires avec les communautés, les groupes et les plateformes de dialogue.

Les échanges avec les responsables et le personnel des services pilotes indiquent une appréciation globalement positive de l'accompagnement reçu par le Programme. Cependant, il se dégage de l'observation faite dans les sites pilotes que l'application de nombreuses normes objet de l'appui n'est pas effective. C'est le cas de la transparence des coûts qui devrait être opérationnalisée par la disponibilité et l'accessibilité d'une grille des prix des services offerts ou encore les dispositifs de voies de recours qui demeurent inexistantes dans plusieurs structures visités (communes, sous-direction de l'accueil, du courrier et liaison du MINFOPRA) ou encore des dispositions prises pour les personnes porteuses de handicap ou à mobilité réduite (A l'exception du CURY).

En somme, l'accompagnement s'est matérialisé par le conseil des structures que par une véritable transformation des services soutenus dans leur mise aux normes. Bien que des efforts soient notables relativement aux critères retenus, il est relevé dans les différents sites, l'absence d'infrastructures de qualité pour l'attente des usagers, pour le soulagement des usagers, etc. Ce qui aurait permis au Programme d'avoir une réelle démarcation. Aussi, a-t-il été déploré dans les services, l'absence de suivi dans l'accompagnement qui leur aurait permis d'avoir une évaluation externe et une meilleure appréciation des progrès réalisés.

Toutefois à l'analyse, on observe que les (11) structures pilotes retenues ne semblent pas suffisamment représentatives, aussi bien des administrations publiques susceptibles d'utiliser les normes minimales qu'au niveau de la couverture régionale.

Soulignons en outre que dans le cadre de l'accompagnement, la réalisation en 2013 de l'étude de faisabilité en vue de la réalisation de l'interconnexion par fibre optique des Services du MINFOPRA et des organismes sous tutelle. Ce projet devait permettre un accès facile et rapide des usagers aux informations, par voie électronique dans les dix chefs-lieux des Régions du Cameroun. L'opérationnalisation de ce projet par la connexion des Services du MINFOPRA qui incombe à l'Etat piétine depuis près de 4 ans du fait notamment de l'insuffisance des ressources financières mais également de l'option stratégique critiquable optée par ce Ministère. En effet, une mise en œuvre (construction de l'infrastructure et connexion) progressive de ce service dans les Délégations Régionales auraient permis sa fonctionnalité dans certaines Régions. La conséquence est que le suivi des dossiers par les usagers du MINFOPRA continue de se faire dans les services centraux à Yaoundé

En ce qui concerne les usagers des services pilotes, l'enquête satisfaction dans lesdits services réalisée par le programme présente un taux de satisfaction globale de 78,4% dont 76,7% dans les services pilotes et 80,1% dans les communes. Initialement estimé à 41,5% lors des études sur la situation de référence, le niveau de satisfaction atteint en fin d'exercice se trouve donc supérieur à la cible de 75% prévue par le CPAP.

Le PAAQSU a généré l'essentiel des productions intellectuelles relatives aux quatre principaux produits attendus. L'approche basée sur l'utilisation des consultants et l'implication de la plateforme des bénéficiaires dans toutes les étapes des études (depuis l'élaboration des termes de référence jusqu'à l'approbation des rapports finaux) a permis d'obtenir des prestations dont le contenu est conforme pour la plupart aux besoins et attentes des cibles ; ce qui crée une forte attente de ceux-ci pour la mise en œuvre des actions identifiées. Cependant, les réalisations physiques matérialisant les différents pans de l'accompagnement semblent être la principale tâche d'huile dans ce Programme.

#### **2.2.5. Produit 5 : Les institutions locales et les communautés disposent des capacités techniques opérationnelles pour la gestion des conflits sociaux en prenant en compte les dimensions transversales (genre, VIH)**

La mise en œuvre de ce produit introduit suite à la révision du CPD à mi-parcours du programme devrait être captée par deux indicateurs : (i) le personnel des communes qui maîtrisent les techniques d'accueil, de réception des usagers et de la délivrance de l'information (au moins 80,0%) et, (ii) le nombre d'actes de naissances produits à la fin du Programme (plus de 15000).

**Tableau 7** : Etat d'avancement du Produit 5

| Produits/Sous-produits  | Indicateurs  | Résultat atteint  |
|---|--|---|
| 5. Les institutions locales et les communautés disposent des capacités techniques opérationnelles pour la gestion des conflits sociaux en prenant en compte les dimensions transversales (genre, VIH) | - Pourcentage des participants maîtrisant les techniques (cible : 80%)<br>- Nombre d'actes de naissance produits | 19 081 actes de naissances produits dans trois (03) communes à l'Extrême-nord |

S'il est difficile d'estimer le nombre de personnes ayant reçu les formations dans les domaines d'accueil, de réception des usagers et de la délivrance de l'information aux usagers, il est tout aussi difficile d'évaluer la proportion de ceux qui maîtrisent les techniques s'y référant. Toutefois, de l'observation faite sur le terrain et des résultats issus de l'enquête satisfaction qui souligne un niveau de satisfaction supérieur à 74% pour la qualité de l'accueil et à 73% pour ce qui est de l'accès à l'information, on peut penser que le personnel en charge de ces prestations assurent des services de qualité satisfaisante.

**Tableau 8** : Niveau de satisfaction

| Volet                 | Niveau de satisfaction (en %) |                     |
|-----------------------|-------------------------------|---------------------|
|                       | Cinq (05) services pilotes    | Trois (03) Communes |
| Accès physique        | 85,0                          | 88,7                |
| Accès à l'information | 73,2                          | 77,9                |
| Qualité de l'accueil  | 74,4                          | 76,3                |
| Coûts des prestations | 74,3                          | 78                  |
| <b>Moyenne</b>        | <b>76,7</b>                   | <b>80,1</b>         |

**Source** : Enquête satisfaction dans les services pilotes et dans les communes de Maga, Moulvoudaye et Touloum, 2017.

S'agissant de la production des actes d'état civil, les objectifs escomptés dans ce domaine ont été atteints dans la mesure où 19081 actes de naissances ont été délivrés par le Programme dans les communes de Maga (7 005), de Moulvoudaye(7 489) et de Touloum (4 587). Cette activité phare peut être considérée comme la plus importante réalisée par le PAAQSU dans la Région de l'Extrême-nord. Elle a nécessité le déploiement d'un dispositif particulier pour obtenir les résultats suscités notamment la sensibilisation sur l'importance de l'acte de naissance dans les villages (marchés, églises, mobilisation à travers des

mégaphones), la distribution des fiches de déclaration dans les villages et les aires de santé (agents communautaire), la constitution des dossiers du jugement supplétif, le jugement supplétif et audiences foraines, la paraphe des registres d'acte au tribunal, la mise en place d'un comité de suivi et du dispositif durable de production d'acte de naissance.

### 2.3. Efficience du Programme

Les données disponibles dans le CPAP pour la période 2013-2017 font état d'un budget de quatre millions six cent mille (4 600 000) USD pour la couverture des besoins en ressources des activités relatives à la mise en œuvre du PAAQSU. Ce budget devait être alimenté à hauteur de 1/3 par les fonds de contrepartie du Gouvernement et de 2/3 par les ressources TRAC du PNUD. Les deux parties ont cependant rencontré des difficultés à mobiliser l'ensemble de ces ressources tout au long de la mise en œuvre du Programme. Les activités du PAAQSU ont consommé un montant total d'environ 1,079 milliards de F CFA (soit 42,3% du budget prévisionnel), alimenté à 15,4% par les ressources du Gouvernement et à 84,6% par les fonds TRAC du PNUD.

Les dates de réalisation des produits n'ayant pas été définies dans le temps par le CPAP, l'appréciation de l'efficience est fondée sur la relation entre l'état des cibles et les réalisations financières. Au regard du taux de réalisation des budgets approuvés qui se situe à 91,3%, et du niveau moyen d'atteinte des cibles, il ressort une efficience globalement très satisfaisante de la mise en œuvre du Programme étant donné le cadre des résultats tel que retenu.

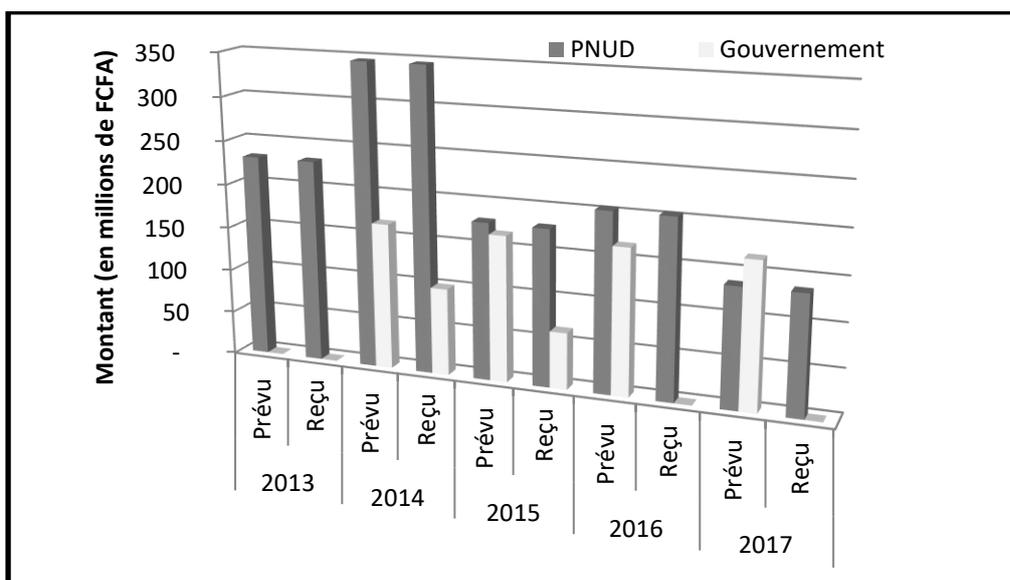
**Tableau 9** : Situation des fonds mobilisés par le PNUD pour le Programme

| ANNEES       | BUDGET USD       | DEPENSES USD     | BALANCE        |
|--------------|------------------|------------------|----------------|
| 2013         | 183 952          | 176298           | 7 654          |
| 2014         | 530139           | 446967           | 83 172         |
| 2015         | 344 526          | 325 457          | 19 069         |
| 2016         | 352 419          | 319 782          | 32 637         |
| 2017         | 235 000          | 235 000          | 0              |
| <b>TOTAL</b> | <b>1 646 036</b> | <b>1 503 504</b> | <b>142 532</b> |

Source : PNUD, 2017

L'efficience du Programme est d'autant plus appréciable que sa reconfiguration à mi-parcours avec l'introduction de nouvelles structures pilotes (06) à auditer et à accompagner dans la mise aux normes s'est faite sans une augmentation de l'enveloppe budgétaire prévue.

**Graphique 2** :Financement du PAAQSU, 2013-2017



Source : PTA, 2017

Aussi, s’agissant de la complémentarité prescrite entre les ressources du PNUD et celles des structures partenaires pour la réalisation des produits, le niveau de la mobilisation des ressources escomptées d’autres sources notamment du Gouvernement (estimé au tiers du budget) est resté faible tout au long de la mise en œuvre du Programme (165 millions sur 668 millions de FCFA prévus, soit le 1/4). La mobilisation effective de ces ressources inscrites au budget de l’Etat a fait face à la complexité des procédures d’engagement, de paiement et même d’utilisation effective, due à la diversité des intervenants. Et même quand les fonds de contrepartie sont mobilisés, ils sont gérés par la partie nationale selon une procédure différente de celle prescrite et pour lequel le Gouvernement s’est engagé. Ainsi, la gestion duale du processus avec deux mécanismes de financement distincts de part et d’autre et l’approche NIM utilisée qui limite l’implication de du PNUD dans les procédures financières des ressources mobilisées par le Gouvernement ont entravé fortement l’atteinte des objectifs Programme notamment la réalisation des palmarès.

## 2.4. Durabilité du programme

Il est souvent recommandé de s’assurer qu’au moment de la conception de tout projet et programme, des stratégies de retrait ou de sortie (en anglais, « Exit Strategies ») soient conçues afin de pouvoir prendre des mesures nécessaires pour

une continuité des actions entreprises. Dans le cadre du PAAQSU, la mission a remarqué la forte implication de la partie nationale, c'est-à-dire du gouvernement, des départements ministériels sectoriels impliqués et dans une faible mesure la société civile, dans la conception et la mise en œuvre du PAAQSU et des activités qui en découlent. La responsabilité des structures nationales reste une constante, ce qui est un prélude à une certaine appropriation, gage elle-même d'une bonne durabilité.

Certains outils et instruments développés par le PAAQSU font non seulement l'objet d'un usage continu de l'Administration Publique, mieux encore l'objet de développement supplémentaire. A titre d'illustration, le dispositif e-regulation<sup>3</sup> mis en place dans les CFCE de Yaoundé, de Douala et de Garoua par le PAAQSU en 2013 est passé à une étape supérieure avec le développement par le Gouvernement du e-registrariion (dispositif de création d'entreprise en ligne). Au niveau de l'état civil dans les communes de l'Extrême-nord, un dispositif de pérennisation de l'établissement instantané des actes de naissances avec l'établissement des fiches d'identification des naissances, disponibles dans les aires de santé, les chefferies traditionnelles, les églises, les marchés afin d'enregistrer toute nouvelle naissance.

Par ailleurs, l'ancrage institutionnel du PAAQSU au MINFOPRA/SPRA suivant la modalité « Mise en œuvre Nationale » (NIM), participe d'une stratégie de durabilité des effets du Programme. En effet, de par sa mission de conseil du Gouvernement en matière de réforme administrative, le SPRA a pu renforcer ses capacités humaines et techniques dans le domaine de l'amélioration de la qualité et dispose d'un ensemble d'outils relatifs aux normes de qualité et de l'expertise dans l'accompagnement des services en matière de qualité.

Le principal défi identifié en ce qui concerne la durabilité des acquis du Programme est celui de l'appropriation du processus et des différents résultats du PAAQSU par les différentes parties prenantes et notamment des points focaux. En effet, l'évaluation a noté une faible implication des points focaux tout au long de la mise en œuvre du Programme du fait notamment de la non disponibilité des fonds de contrepartie. Cette situation déplorable pourrait avoir des conséquences sur la pérennité du PAAQSU.

Aussi, les structures pilotes accompagnées (11) ne sont pas assez représentatives des administrations et entités publiques susceptibles de recourir à la mise aux normes.

---

<sup>3</sup> L'e-regulation est un service d'information en ligne proposé par le Ministère des PME, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat (MINPMEESA) afin de faciliter les démarches des entrepreneurs et des investisseurs qui souhaitent développer une activité économique au Cameroun. Le MINPMEESA souhaite ainsi améliorer la transparence administrative et la qualité du service proposé aux opérateurs économiques à travers cet outil.

Ce qui pourrait également poser un problème au niveau de la durabilité au niveau des acquis car l'échelle nous semble assez faible pour pouvoir se targuer d'une véritable appropriation.

Par ailleurs, les parties prenantes relèvent également le défi de la capacité des administrations à s'adapter à la mise aux normes. Elles soulignent aussi que la durabilité va dépendre de la qualité de l'accompagnement à la mise aux normes et nécessiter des investissements conséquents notamment dans le cadre du suivi et dans la conduite au changement, et suggèrent que la dimension renforcement des capacités permanent comme élément crucial pour assurer la durabilité.

Toutes ces préoccupations pertinentes trouvent leur solution à travers l'intégration de la mise aux normes dans le programme support des administrations et sa prise en compte dans le budget programme, notamment pour ce qui est du renforcement des capacités des ressources humaines et du financement des activités y relatives.

## 2.5. Effet du programme

L'effet recherché par le programme est l' « Amélioration des prestations rendues aux usagers des services publics ». Cet effet est appréhendé, conformément au CPD revu par trois indicateurs : (i) le taux de satisfaction des usagers utilisant les services publics pilotes, (ii) le nombre d'institutions cibles utilisant les normes de qualité de service et (iii) le taux moyen d'augmentation de la quantité des prestations délivrées aux usagers dans les services cibles.

L'évaluation n'a pas pu renseigner l'indicateur d'effet n°2 car sa formulation pose au moins deux problèmes. Le premier est que la situation de référence de cet indicateur n'est pas connue c'est-à-dire que le nombre de la quantité des prestations offertes par chaque service pilote n'est pas donné au début du programme et le second réside dans la capacité d'un programme comme celui-ci d'agir sur la quantité de prestations délivrées aux usagers.

En revanche, pour ce qui est des deux autres indicateurs, il ressort au terme de la mise en œuvre du PAAQSU, un constat de satisfaction globale au regard des indicateurs retenus au démarrage présentés dans le tableau 10.

**Tableau 10** : Niveau de réalisation des indicateurs d'effet

| <b>Effet : Amélioration des prestations rendues aux usagers des services publics</b> |             |             |
|--|-------------|-------------|
| <b>Indicateurs d'effet</b>   | <b>2013</b> | <b>2017</b> |
| Nombre d'Institutions Cibles Utilisant les Normes de Qualité de service              | 0           | 11          |

|   |       |       |
|---|-------|-------|
| Taux moyen d'augmentation de la quantité des prestations délivrées aux usagers dans les Services Cibles | 0%    | NR    |
| Taux de satisfaction des usagers utilisant les services publics pilotes                                 | 41,5% | 78,4% |

NR : Non renseigné

### **Niveau de satisfaction des usagers utilisant les services publics pilotes**

L'audit qualité de cinq services pilotes retenus dans le cadre de la mise en œuvre du PAAQSU avait permis d'obtenir au début du programme un niveau de satisfaction des usagers estimés à 41,5%. Ce taux résultait de la composition de cinq critères à savoir l'accessibilité et la disponibilité de l'information, l'accueil des usagers, accessibilité physique sur le site, la transparence des coûts et le dispositif de traitement des voies de recours dans ces structures. Les indicateurs peu reluisants de ces différents domaines ont conduit les responsables du programme à élaborer un plan de mise à niveau sur les normes de qualité de ces différentes structures. L'implémentation de ce plan a permis en fin d'exercice à obtenir un niveau de satisfaction 76,72%. Ce chiffre issu de l'enquête satisfaction dans les services pilotes mérite toutefois d'être pris avec précaution dans la mesure où la méthodologie utilisée dans le cadre de cette opération diffère des instruments de l'étude initiale. Il convient en effet de souligner que deux critères retenus dans l'étude de référence n'ont pas été pris en compte dans l'enquête finale à savoir le dispositif de voies de recours et la disponibilité de l'information. Par ailleurs, lorsqu'on connaît les lourdeurs des services au Cameroun, l'omission de ces dimensions dans l'analyse finale pourrait en outre expliquer l'augmentation substantielle de cet indicateur en fin de programme.

Pour ce qui est des communes accompagnées par le Programme, l'évaluation de l'effet s'est limitée aux communes de Maga, Touloum et Moulvoudaye dont l'analyse et le plan d'accompagnement a été effectué en 2015. L'enquête satisfaction réalisée en fin 2017 relève un taux de satisfaction de 80,1% des usagers relativement aux services offerts. Bien que ne disposant pas de la situation initiale pour pouvoir apprécier l'indicateur dans ces structures, il est à féliciter la performance du programme dans cette localité étant donné le contexte sécuritaire de cette Région et surtout les difficultés de fonctionnement et d'investissement des communes qui depuis deux ans souffrent de non versement des centimes additionnels communaux, seules ressources sur lesquelles comptent celles-ci. Les communes de Mokolo, Kousseri et Mora ayant été bénéficié de l'accompagnement en fin 2016, il est assez prématuré de procéder à une analyse d'effet dans ces structures pilotes.

## **Institutions cibles utilisant les normes de qualité de service**

Les discussions que nous avons eues avec les différents responsables et les observations faites lors des descentes dans les différents services accompagnés (5 services pilotes de Yaoundé et les 6 communes de l'Extrême Nord) laissent paraître un sentiment de satisfaction générale de l'accompagnement reçu par les responsables du PAAQSU. Pour de nombreux responsables, *« l'accompagnement a porté sur des aspects simples mais au combien important pour les usagers et les activités menées par le PAAQSU ont induit des changements : meilleur suivi de l'utilisateur, développement de capacités pour rendre plus performante le service, etc. »*. Les services pilotes et communaux appuyés ont attesté que les formations reçues grâce au programme leur ont permis de bien comprendre leur rôle et leurs responsabilités ; ce qui leur a permis de savoir comment faire face au travail qui leur est confié. En général, de bonnes relations de collaboration sont nées entre les agents et les usagers sur le terrain.

A titre de rappel, l'accompagnement dans la mise aux normes a concerné les éléments décrits dans le tableau 11 :

**Tableau 11** : Plan d'actions des services pilotes

| <b>Axe</b>   | <b>Actions</b>   |
|--|--|
| Disponibilité et accessibilité de l'information                  | Améliorer la communication avec les usagers sur l'évolution et le traitement des dossiers                                    |
|  | Promouvoir une communication de masse avec les usagers   |
|  | Améliorer l'orientation des usagers  |
|  | Améliorer les délais de livraison des prestations  |
| Accueil des usagers  | Améliorer les conditions d'accueil des usagers   |
|  | Améliorer l'orientation des usagers sur les différents services  |
|  | Améliorer la qualité de livraison du service à l'accueil   |
| Accès physique au site   | Faciliter l'accès physique aux services à toutes les catégories sociales   |
| Accès aux informations relatives aux coûts réels des prestations | Améliorer la communication sur la composition des dossiers   |
| Opérationnalisation d'un mécanisme de recours                    | Renforcer les capacités des usagers sur la maîtrise de leurs droits et obligations liés à l'accès des prestations de qualité |

**Source** :Audit qualité de cinq services pilotes retenus

**Tableau 12** : Plan d'actions des Communes

| <b>Axe</b>  | <b>Actions</b>  |
|---|---|
| <b>Disponibilité et accessibilité de l'information</b>                  | Intensifier la communication entre la commune et les usagers de ses services  |
|   | Mettre à contribution les réseaux sociaux à travers des cadres de concertations à une fréquence définies selon les circonstances  |
|   | Initier et accélérer la procédure de demande de jugement supplétif d'acte de naissance  |
|   | Faciliter la déclaration systématique de toutes les naissances et les décès, et établir à tous les actes de naissance et de décès |
|   | Mettre en place un mécanisme de pérennisation de la qualité de l'accueil des usagers  |
| <b>Accueil des usagers</b>  | Assurer l'accès et l'accueil convenables aux services de la commune à toutes les catégories sociales                              |
|   | Redynamiser le service d'état civil de la commune   |
| <b>Accès physique au site</b>   | Faciliter l'accès physique aux services à toutes les catégories sociales  |
| <b>Accès aux informations relatives aux coûts réels des prestations</b> | Publier les coûts des prestations des différents services offerts par la commune  |
| <b>Opérationnalisation d'un mécanisme de recours</b>                    | Renforcer les capacités des usagers sur la maîtrise de leurs droits et obligations liés à l'accès des prestations de qualité      |

**Source** : Analyse organisationnelle et plan d'accompagnement des communes, 2015

## **PARTIE 3 : STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME**

### **3.1. Coordination et gestion**

L'examen du mécanisme de coordination et de mise en œuvre du projet articulé autour du Directeur National du Programme et le Conseiller Technique Principal (CTP) a permis de relever que les arrangements institutionnels retenus pour la gestion du Programme entre le PNUD et le Gouvernement Camerounais n'ont pas été totalement appliqués. En effet, les ressources mobilisées par la partie camerounaise pour le financement des interventions n'ont pas été versées dans le compte bancaire du PNUD conformément à l'engagement pris à cet égard dans l'article 9.2. du CPAP, mais gérées unilatéralement par la partie camerounaise. Ainsi, outre les difficultés d'harmonisation entre les procédures du PNUD et celles de l'administration camerounaise, semblait se produire une gestion séparée et jugée non transparente des ressources mobilisées par chacune des deux parties.

De plus, quand bien même ils ont été mobilisés par la partie nationale, les fonds de contrepartie sont restés très insuffisants pour pouvoir couvrir les besoins de financement pour la réalisation de certaines activités clés non éligibles aux ressources du PNUD ; ces activités concernent par exemple la tenue régulière des sessions du Comité de pilotage du Programme ou du Secrétariat technique. Cette situation a eudes conséquences négatives sur la gestion du programme étant donné la démobilisation progressive observée chez plusieurs partenaires d'exécution, d'où le faible niveau d'appropriation du programme constaté chez certains.

### **3.2. Stratégie de communication**

A la base, le PAAQSU avait entre autres pour objectif de développer des outils nécessaires à l'amélioration de la qualité des prestations aux usagers des services publics. Ce faisant, très peu d'actions de communication ont été réalisées tout au long de la mise en œuvre du Programme.

Cependant, des actions ont été entreprises en début d'exercice par la production d'une vidéo sur les normes minimales définie ainsi que des publicités et passages dans quelques médias, à l'effet d'en faire leur promotion. D'autres activités de communication ont été assurées par le programme notamment dans le cadre de la sensibilisation des populations des communes pilotes de l'Extrême-nord à l'établissement des actes d'état-civil. Ces campagnes de communication ont consisté à parcourir les marchés, les lieux de cultes, les aires de santé, les chefferies... pour communiquer et expliquer aux populations l'importance d'établir des actes d'état

civil. Ce qui a été fait avec beaucoup de succès au regard des résultats obtenus au terme de ces actions.

Aussi, il est ressorti des entretiens avec les responsables que les normes minimales homologuées par l'ANOR en fin 2017 et les palmarès des services en cours d'élaboration au CONSUPE devraient nécessiter plus de vulgarisation et de diffusion.

### **3.3. Prise en compte et intégration des questions transversales**

De façon générale, les effets et les produits du PAAQSU ont été formulés sur la base des principes programmatiques retenus. Toutefois, il importe de relever la faible prise en compte de la dimension genre dans la formulation de certains indicateurs (taux de satisfaction et nombre de bénéficiaires des actes de naissances). L'absence d'une telle déclinaison ne permet d'évaluer de façon précise la performance du programme, précisément sa capacité à pouvoir atteindre certains groupes sociaux vulnérables tels que les femmes, les jeunes, les personnes vivant avec un handicap ou les personnes les plus démunies, pour tenir compte du niveau de vie.

### **3.4. Adaptabilité du programme au changement de contexte**

Au cours de la mise en œuvre du programme, avec l'escalade de la crise sécuritaire et humanitaire, le Programme a su se montrer réactif aux changements de contexte en apportant des idées innovantes à ces interventions. Ces activités initialement concentrées au niveau stratégique dans les services centraux, ont du se déployer dans l'Extrême-nord en vue de renforcer la réponse du PNUD à la crise, avec des résultats appréciables notamment dans la délivrance des actes de naissances. Ainsi, la mise aux normes de six communes et la production de 19 081 actes de naissances ont reçu un écho favorable au sein des populations bénéficiaires. Cette réorientation stratégique vers le Septentrion est d'autant plus marquante qu'elle est intervenue sans aucune augmentation de l'enveloppe budgétaire prévue et qu'elle s'inscrit parfaite dans le processus de décentralisation en cours au pays.

## **PARTIE 4 : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS**

Au terme de l'évaluation finale du Programme d'appui à l'amélioration des prestations rendues aux usagers des services publics, il ressort quelques enseignements clés à partir desquels sont formulées des recommandations majeures.

### **4.1. Principaux enseignements**

L'analyse de la mise œuvre du Programme PAAQSU conduit aux principaux enseignements suivants articulés autour de points forts et de points faibles :

- **Les activités menées dans le cadre du PAAQSU de 2013 à 2017 répondent aux priorités de développement du Cameroun.** Le Programme a apporté des idées innovantes et a contribué au développement des connaissances en appuyant des diagnostics et des analyses tant au niveau stratégique qu'au niveau local. Cependant, malgré un meilleur ciblage du programme de pays depuis 2013, ses efforts pâtissent quelques fois du fait d'un manque de capitalisation des acquis.
- **Le Programme a fait montre d'une grande capacité d'adaptation au changement.** Initialement prévu dans les services centraux et au niveau stratégique, le PAAQSU a su recentrer ses interventions vers les zones les plus pauvres à l'Extrême-nord. Ce qui s'est avéré judicieux au regard de l'impact qu'a eu le Programme dans cette localité (Production de plus de 19 000 actes de naissances dans 03 communes en moins de 2 ans).
- **Le renforcement de la collaboration entre les administrations :** Le PAAQSU a permis de faire travailler ensemble plusieurs ministères notamment le MINFOPRA, le MINATD, le MINFI, le MINSANTE, le MINREX et le CONSUPE, chacun dans le cadre de ses attributions respectives pour apporter une réponse holistique à un problème unique à différentes facettes l'amélioration des prestations rendues aux usagers des services publics. Ce qui diffère de l'habitude qu'ont les administrations de travailler de manière cloisonnée.
- **Une forte cohérence avec les missions des ministères concernés :** On peut mettre au crédit du PAAQSU le fait qu'il a renforcé les administrations concernées dans leurs missions statutaires sans créer de nouvelles activités proprement dites, en leur dotant des outils nécessaires pour mieux les accomplir. Son ancrage au MINFOPRA au regard de ses missions et l'alignement de son action avec les missions habituelles des ministères concernés sont donc de nature à favoriser son appropriation.

- **L'implication des représentants de la société civile au sein des instances de décision du PAAQSU** : La présence des responsables d'OSC des femmes et des personnes vivant avec des handicaps traduit la volonté d'avoir une approche participative et d'une meilleure prise en compte des aspirations de ses derniers tout au long du processus.
- **La mise en place d'une plateforme des bénéficiaires favorisant l'appropriation locale** : Le PAAQSU a mis en place une plateforme des bénéficiaires au niveau de chaque commune pilote, ce qui est de nature à favoriser l'appropriation de ses activités notamment la production des actes d'état civil. Le défi ici réside dans la pérennité de ladite plate-forme.
- **L'introduction d'innovations pertinentes pour des résultats probants** : L'usage de motos pour faciliter l'enregistrement des naissances au sein des populations éloignées des centres d'état civil, de même que la dotation en équipement et l'aménagement des salles d'attente dans les structures pilotes, figurent parmi les innovations majeures qui ont permis l'atteinte de résultats satisfaisants. Aussi peut-on ajouter le déploiement d'un dispositif particulier pour obtenir les résultats suscités notamment la sensibilisation sur l'importance de l'acte de naissance dans les villages (marchés, églises, mobilisation à travers des mégaphones), la distribution des fiches de déclaration dans les villages et les aires de santé (agents communautaire), la constitution des dossiers du jugement supplétif, le jugement supplétif et audiences foraines, la mise en place d'un comité de suivi et du dispositif durable de production d'acte de naissance.
- **Une mise à jour trimestrielle de l'analyse des risques et des mesures de mitigation** : les retards constatés dans l'atteinte de certaines cibles et en particulier celle relative au niveau de satisfaction des usagers des structures pilotes retenues ont nécessité l'élaboration par les responsables du programme, d'un plan de mise à niveau sur les normes de qualité dans chacune de ces structures. La mise en œuvre de ce plan qui couvre des domaines tels que l'accessibilité et la disponibilité de l'information, l'accueil des usagers, accessibilité physique sur le site, la transparence des coûts et le dispositif du traitement des voies de recours, a permis d'atteindre un niveau de satisfaction de 76,72% en 2017 contre un taux de 41,5%, estimé en début de programme.
- **Le renforcement des capacités des partenaires d'exécution dans le cadre de missions de benchmarking** : Ce renforcement s'est fait notamment au travers d'un voyage d'études au Maroc et au Rwanda. Ce qui a permis un partage d'expérience sur le plan du cadre institutionnel et réglementaire, organisationnel et technique. La capitalisation des meilleures pratiques a

constitué un input important pour la définition proprement dite des normes mais aussi pour leur homologation.

- **Une étroite collaboration entre le MINEPAT et le PNUD dans l'exécution et le suivi du programme :** La mission a relevé avec satisfaction une affirmation de la présence du MINEPAT se traduisant par une concertation régulière avec les équipes de mise en œuvre et le PNUD, un soutien à la mobilisation des ressources additionnelles bien que rares, ce qui jette les bases d'une appropriation souhaitée. Le PNUD pour sa part marque une forte présence aux différents comités et réunions de suivi.
- **Une faible prise en compte des aspects liés à la prise en compte des femmes et des groupes vulnérables.** Cette faiblesse est observée au niveau de plusieurs indicateurs dont la formulation ne tient pas en compte des disparités de genre. Ce qui ne permet d'évaluer de façon précise la performance du programme en termes de réduction des disparités de genre et sa capacité à pouvoir atteindre certains groupes sociaux vulnérables, bien que ceux-ci aient été identifiés comme groupe cible des interventions.
- **L'insuffisance des fonds de contrepartie a eu des conséquences sur l'efficacité du Programme.** Plusieurs contraintes liées aux ressources ont été relevées durant l'évaluation. Le Gouvernement n'a pas tout au long de l'exercice réussi à mobiliser les ressources prévues pour le Programme. Ce qui a causé l'annulation de certaines activités prévues.
- **Faible participation des parties prenantes à l'exécution du Programme :** le problème d'une implication insuffisante d'acteurs se pose à deux niveaux. D'abord, le PAAQSU a identifié dans sa formulation un ensemble de partenaires de mise en œuvre pour chaque produit. La mise à contribution de ces diverses parties prenantes pour l'atteinte des produits du PAAQSU était éminemment pertinente au regard de la transversalité sectorielle de la problématique de l'amélioration de la qualité des prestations. La mise en place d'un groupe multisectoriel de travail répondait d'ailleurs à ce souci. Toutefois, l'implication de toutes les parties prenantes à l'ensemble du processus n'a pas été permanente, avec comme conséquence une faible appropriation du projet par l'ensemble des parties prenantes.

#### 4.2. Recommandations

A l'issue des différentes analyses faites, les recommandations suivantes sont formulées :

- Améliorer le cadre de résultat du programme en :

- i) définissant les indicateurs, sensibles au genre, avec leur situation de référence et les cibles bien établies en vue de faciliter l'évaluabilité du programme;
- ii) définissant pour chaque indicateur une méthode unique de calcul;
- Renforcer l'implication des points focaux dans le suivi permanent des activités du programme ;
- Promouvoir une meilleure communication autour des interventions et des acquis du Programme compte tenu des résultats obtenus ;
- Renforcer le plaidoyer pour une mobilisation totale et à temps des fonds de contrepartie ;
- Renforcer les capacités des partenaires d'exécution ;
- Mettre à échelle les interventions du programme au regard des succès observés :
  - i) en publiant les palmarès et en respectant leur périodicité ;
  - ii) en augmentant à un nombre suffisamment représentatif les structures mettant en œuvre les normes de qualités élaborées ;
  - iii) en définissant et en homologuant des normes qualités supplémentaires.

## ANNEXES

### Termes de référence de l'évaluation

#### I. HISTORIQUE ET CONTEXTE

Le PNUD et le Gouvernement du Cameroun ont élaboré en 2013, sur la base du Plan cadre d'assistance des Nations Unies au développement (UNDAF), le Plan d'action de programme pays (CPAP) qui couvre la période 2013 – 2017. Ce CPAP représente le document opérationnel du Document de Programme pays (CPD) 2013 – 2017 qui comporte trois grandes composantes : (i) le soutien de l'économie et la gestion stratégique de l'État ; (ii) la lutte contre la pauvreté et le développement durable ; (iii) le soutien à la gouvernance et la prévention des crises et catastrophes. Ce document est ainsi la réponse du PNUD aux défis auxquels a fait face le Cameroun dans les domaines relevant de ses avantages comparatifs. Le processus d'élaboration du CPAP a débouché sur quatre grands programmes découlant des cinq Effets du CPD. Ces programmes correspondent aux quatre (04) Effets du CPAP ci-après :

**Effet 1 : Amélioration de la participation politique des groupes sociaux en situation de vulnérabilité et de l'intégration de leurs préoccupations, du Genre et des dimensions transversales (Environnement, VIH/SIDA) dans les plans, politiques et stratégies sectorielles « PRINCES ».**

Ce programme découle des priorités du DSCE relatives à la « Gouvernance et gestion stratégique de l'Etat » et au « Soutien à une croissance forte et inclusive », tels que reflétés dans les effets de l'UNDAF 1, 2 et 5<sup>4</sup>. C'est la traduction en actions des effets CPD 1 et 5<sup>5</sup>. La responsabilité générale de la Direction Générale de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (DGPAT) du MINEPAT en sa qualité de partenaire de réalisation.

Il s'agit pour le PNUD d'accompagner la réponse nationale aux défis identifiés en matière de prise en compte systématique et effective des préoccupations des populations en situation de vulnérabilité dans les instruments nationaux de planification, de participation des dites populations à la prise de décisions politiques et sociales et de promouvoir l'implication consciente du secteur privé dans la lutte contre la pauvreté.

Pour ce faire, le PNUD en collaboration avec les autres parties prenantes devrait réaliser les produits ci-après :

---

<sup>4</sup>Effet UNDAF n°1 « D'ici à 2017, les institutions nationales de développement mettent en œuvre de façon participative des politiques et stratégies favorables au développement durable et à une croissance inclusive » ; Effet UNDAF n°2 « D'ici à 2017, le socle de protection sociale est développé et le système national de protection sociale est modernisé » ;

Effet UNDAF n°5 « D'ici à 2017, les institutions nationales et locales assument leurs missions de façon participative, transparente et dans le respect de l'égalité du genre, des droits de l'Homme et de l'Etat de droit »

<sup>5</sup>Effet CPD n°1 : « La réalisation d'une croissance prenant en compte les groupes en situation de vulnérabilité, en particulier, les femmes » ; Effet CPD n°5 : « L'amélioration de la participation des groupes en situation de vulnérabilité aux instances décisionnelles »

**Produit 1.1 :** *L'état des lieux sur l'intégration des dimensions transversales et des préoccupations des personnes vulnérables dans les stratégies sectorielles, ministérielles/PAP et les PCD des Communes cibles du Nord, de l'Extrême Nord et des grands chantiers réalisés.*

Il s'agit de : (a) réaliser une étude permettant de rendre disponibles les informations sur le degré de prise en compte du genre et des préoccupations des groupes concernés dans les documents de politiques et stratégies choisis ; (b) d'en identifier les causes ; (c) de proposer des stratégies et un plan d'action pour corriger la situation le cas échéant, afin de l'améliorer. Cet état des lieux fournira la situation de référence qui permettra de suivre les progrès réalisés en matière de prise en compte du genre et desdites dimensions dans les documents mentionnés.

**Produit 1.2 :** *Une assistance technique apportée aux institutions en charge de l'élaboration des rapports socioéconomiques nationaux (OMD, RNDH, RADEC, DSCE, APD).*

Ce produit vise à renforcer les capacités des services et directions techniques du MINEPAT pour améliorer la perspective « Développement humain » et la prise en compte du genre et des dimensions transversales mentionnées plus haut dans les analyses proposées dans les rapports susmentionnés. D'une façon générale, les appuis envisagés devront permettre aux services concernés par la production desdits rapports d'inscrire ceux-ci, de façon pérenne, dans leurs activités normales.

**Produit 1.3 :** *Les institutions et les acteurs en charge de la planification et du développement local disposent des compétences et outils nécessaires à la prise en compte du genre et des dimensions transversales (VIH/SIDA, environnement, handicap) dans les stratégies sectorielles ou ministérielles et dans les plans communaux de développement.*

Comme suite logique au produit 1.1, l'assistance prévue comporte deux volets : (a) la formation de formateurs et des personnels de la chaîne PPBS en matière de prise en compte desdites dimensions ; (b) le développement d'outils pour assurer cette prise en compte ; (c) le déploiement des personnes formées pour former les personnels des services techniques concernés par les documents dans lesquels doit se faire l'intégration desdites dimensions ; (d) l'accompagnement des personnes formées dans l'intégration des dimensions retenues ; (e) le suivi du degré d'intégration desdites dimensions.

**Produit 1.4 :** *Les populations en situation de vulnérabilité dans les communes visées plus aptes à faire intégrer leurs préoccupations dans les programmes, documents de politiques, stratégies et à prendre part aux instances de décision au niveau national et local.*

L'assistance du PNUD vise à donner aux groupes visés les capacités nécessaires pour réclamer leurs droits relatifs à leur participation aux instances décisionnelles de nature politique ou économique et d'être pris en compte dans les politiques et stratégies.

**Produit 1.5 :** *Le secteur privé accompagné pour prendre en compte la lutte contre la pauvreté dans la chaîne de valeurs.*

L'action du PNUD vise à promouvoir l'implication consciente du secteur privé dans la lutte contre la pauvreté, à travers le lancement du Growing Inclusive Market (GIM) et l'animation du dialogue de politiques entre le Gouvernement et les entrepreneurs. Dans cette perspective, un partenariat sera développé avec les centres de formalités des entreprises, d'une part, et des organisations patronales qui le souhaitent, d'autre part, pour les assister dans la mise en place de capacités de conseil des promoteurs d'entreprises à intégrer les pauvres dans leurs plans d'affaires.

**Produit 1.6 :** *La stratégie de développement du secteur social (des services sociaux de base) actualisée en y intégrant l'aspect protection sociale.*

L'action du PNUD vise sur le long terme à augmenter le pourcentage de citoyens qui ont accès à un dispositif de protection sociale. Ceci se fera à travers le renforcement des capacités des acteurs concernés en vue de l'élaboration d'un cadre réglementaire de protection sociale plus inclusif.

**Effet 2: Amélioration de la résilience des populations aux effets du changement climatique « REPECC ».**

Ce programme contribue à la priorité du DSCE « l'Appui à l'économie et à la gestion stratégique de l'Etat » et à l'Effet UNDAF n°1 et traduit en actions l'effet CPD n°3 « Amélioration de la résilience des populations aux effets du changement climatique ». Il a pour objectif d'accompagner les interventions nationales et sous régionales à travers deux volets complémentaires : (a) la préservation des écosystèmes et (b) l'amélioration de la résilience des populations aux effets du changement climatique.

Le programme devra accompagner le MINEPDED/DCGR et le MINATD/DPC pour (a) l'élaboration de la cartographie des zones à risques à l'échelle nationale ; (b) la dotation des membres des comités de crise en outils et capacités pour la prévention et la gestion des risques et catastrophes ; (c) l'élaboration d'un programme de communication pour le changement de comportements ; (d) l'accompagnement pour la mobilisation de ressources humaines, en particulier de volontaires susceptibles d'être déployés pour assister les populations sinistrées en cas de catastrophes. Les produits suivants sont formulés :

**Produit 2.1 :** *Les institutions nationales/locales et les populations cibles aptes à gérer durablement l'écosystème à travers leurs pratiques agro-sylvo pastorales.*

Il s'agira notamment de : (a) mettre en place une base de données climatiques désagrégées par région et par sexe ; (b) élaborer la cartographie nationale des zones à risques, si les ressources suffisantes sont mobilisées à cet effet ; (c) former les membres des comités de crise sur les directives pour la gestion et la prévention des risques et catastrophes de nature climatique ; (d) sensibiliser les populations pour l'adoption de pratiques vertueuses dans leurs activités agro-sylvo-pastorales. Les actions b) et c) sont sous la responsabilité du MINATD, tandis que (a) et (c) sont sous la supervision du MINEPDED, en collaboration avec les ministères techniques concernés.

**Produit 2.2 :** *Un programme de communication pour le changement de comportement des populations impliquant les autorités administratives, religieuses et traditionnelles mis en*

*place pour l'adoption de bonnes pratiques agro-sylvo-pastorales et de prévention et gestion des catastrophes.*

Il consistera à : (a) identifier les comportements à corriger ; (b) identifier les fondements desdits comportements ; (d) développer une stratégie générale visant les changements de comportement ; (e) Sur la base de la stratégie générale, élaborer une stratégie et un programme de communication visant l'adoption de comportements favorables à la préservation de l'environnement et à la prévention des risques et catastrophes ; (f) accompagner la mise en œuvre de la stratégie par la mobilisation de ressources ; (g) évaluer la stratégie de communication.

**Produit 2.3 :** *Les institutions nationales/locales et les populations aptes pour la mobilisation des ressources financières et humaines (volontaires) en vue de leur relèvement et de la gestion des changements climatiques (atténuation et adaptation).*

Il s'agira de : (a) rechercher et mettre à la disposition des bénéficiaires mentionnés, l'information sur les ressources existantes en matière de conservation, d'atténuation et d'adaptation au changement climatique, les formalités d'accès auxdites ressources et à accompagner les bénéficiaires pour y accéder, les utiliser et faire le rapportage y relatif; (b) accompagner la mobilisation de ressources humaines, en particulier des volontaires, susceptibles d'être déployés en cas de crises et catastrophes, pour secourir les populations sinistrées et en vue de leur relèvement rapide.

**Effet 3 : Amélioration des prestations rendues aux usagers des services publics « PAAQSU ».**

Ce programme constitue une contribution à la priorité du DSCE « Gouvernance et gestion stratégique de l'Etat » et à l'effet UNDAF n°5. Il constitue une traduction en actions de l'Effet CPD n°4 « Amélioration des prestations rendues aux usagers des services publics ».

Ce programme se focalise essentiellement sur la délivrance de services publics et les conditions à mettre en place pour en faciliter l'accès aux populations quelles que soient leurs conditions sociales et économiques.

De façon concrète, il s'agira de : (1) définir les normes minimales auxquelles doivent répondre les services publics délivrant des prestations aux usagers ; (2) évaluer périodiquement leur application à travers un palmarès assorti de prix ; (3) mettre en place un dispositif d'appui à la mise aux normes ; (4) appliquer la démarche « qualité » à 5 services pilotes. Ceux-ci concerneront la mise en place d'au moins une clinique juridique dans une des communes d'intervention, au moins un Centre de Formalité de création d'Entreprises, la Direction du Protocole du Ministère des Relations Extérieures, un service du Ministère de la Fonction Publique et de Réforme Administrative et un du Ministère de la Santé Publique.

Le MINFOPRA/SPRA est le partenaire gouvernemental de coopération de ce programme.

**Produit 3.1 :** *Les normes minimales de qualité de service public définies en tenant compte du genre et des personnes porteuses de handicap.*

Le PNUD contribuera à la définition des normes minimales permettant aux institutions publiques d'améliorer elles-mêmes la qualité des prestations rendues à toutes les catégories d'utilisateurs/citoyens des services publics quelles qu'elles soient en tenant notamment du genre, des personnes victimes de handicap, les personnes âgées... La validation de ces normes se fera de façon participative, de sorte que des groupes traditionnellement marginalisés, telles que les personnes porteuses de handicap, puissent également faire valoir leurs spécificités.

**Produit 3.2 :** *Un dispositif participatif de suivi-évaluation de l'implémentation de la qualité et d'incitation/labellisation des services publics mis en place.*

Par ce produit, le programme vise à : (a) contribuer à la mise en place d'un dispositif de suivi (cadre institutionnel et développement d'outils) du respect des normes qui intégrerait les usagers à travers leurs représentants ; (b) recenser les services à prendre en compte dans l'évaluation ; (c) collecter les informations sur l'application des normes, y compris grâce à des outils d'auto-évaluation à développer par le programme ; (d) établir périodiquement et diffuser les palmarès des services aux usagers ; (e) primer les meilleurs services

**Produit 3.3 :** *Un dispositif d'appui à la mise aux normes des services publics mis en place*

Afin d'accompagner les porteurs d'obligations que sont les services publics délivrant les prestations aux usagers, un dispositif de diagnostic, de conseil et d'accompagnement des services pour la mise aux normes sera mis en place. Pour la pérennisation de l'appui aux services, il est indispensable que cette fonction d'appui soit associée à une structure déjà établie dont il faudra développer ou renforcer les compétences pour jouer le rôle attendu. A cet effet, dans le cadre de ce produit, le Programme se consacrera à : (a) l'identification de la structure la mieux à même d'assurer la fonction d'assistance aux services publics, y compris au niveau local, souhaitant améliorer la qualité de leurs services ; (b) l'évaluation des capacités de ladite structure au regard du cahier de charges ; (c) l'élaboration d'un plan de renforcement des capacités de ladite structure pour lui permettre de remplir efficacement ses missions ; (d) l'accompagnement de la mise en œuvre du plan de renforcement des capacités, y compris à travers l'accompagnement à la mobilisation de ressources ; (e) l'évaluation des résultats de la structure.

**Produit 3.4 :** *Des services publics sont accompagnés dans l'amélioration de la qualité du service.*

L'assistance du PNUD sous ce produit vise à démontrer la faisabilité de la démarche « qualité » dans des services publics. La réalisation de ce produit consistera à : (a) accompagner les cinq services mentionnés plus haut dans le diagnostic « qualité », sur la base des normes définies, b) élaborer un plan de mise à niveau qualité, c) accompagner la mobilisation de ressources humaines, matérielles et techniques pour la mise en œuvre du plan, d) évaluer et publier les résultats, en vue d'une mise à l'échelle de l'expérience.

**Effet 4: Amélioration des revenus et de l'accès des populations des localités de la zone sahélienne aux services socio- économiques de base. « Sous-Programme de Réduction de la Pauvreté à la Base (SPRPB) – Phase 2 ».**

Ce programme s'inscrit dans le cadre de l'objectif « Croissance et emploi » du DSCE et de l'effet UNDAF n° 4<sup>6</sup>. Il décline en actions l'effet CPD n°2 : «L'amélioration des revenus et de l'accès à l'eau potable et à l'éducation des communautés ciblées ».

Il se fonde sur les acquis de la première phase du Sous-Programme de Réduction de la Pauvreté à la Base pour adresser à la fois des questions relatives à l'emploi et celles en rapport avec l'accroissement des revenus des populations des localités concernées, à travers la contribution au renforcement de filières porteuses de croissance et d'effets d'entraînement, le développement d'infrastructures socio-économiques et la facilitation de l'accès à des financements pérennes. En tant que tel, il comprend 4 principaux volets correspondant aux 4 produits de ce programme : a) emploi, b) renforcement de filières, c) accès au financement.

Le MINEPAT/DIADR est le partenaire gouvernemental de coopération de ce programme.

Les produits suivants sont visés :

**Produit 4.1 :** *Dispositifs pour la promotion et la création d'emplois au niveau communal mis en place dans la zone d'intervention.*

Dans le cadre de ce produit, il s'agira essentiellement de : (a) identifier les potentialités des localités bénéficiaires et (b) mettre en place, au sein de l'administration communale, des dispositifs d'écoute, de conseils et d'accompagnement des populations dans la mise en place d'AGR ; (c) Mettre en place un réseaux de partenaires techniques et financiers locaux pour apporter de l'assistance technique et/ou financière aux clients des dispositifs mis en place ; (d) faire le suivi des bénéficiaires, à travers un partenariat avec les groupes auxquels ils appartiennent (groupes de jeunes, de femmes, de producteurs etc.).

**Produit 4.2 :** *Les populations rurales ciblées capables de tirer des revenus plus importants des filières porteuses de leurs localités.*

Il s'agira d'accompagner les organisations paysannes, groupements d'agriculteurs ou d'éleveurs à tirer le meilleur parti de filières cibles à travers : (a) l'adoption de dispositions organisationnelles leur permettant de tirer profit des prix d'approvisionnement en intrants et des prix de vente de leurs production, (b) l'identification et la levée des goulots d'étranglement tout au long de la chaîne de valeurs ; (c) la mutualisation d'investissements productifs, permettant la réalisation d'économies d'échelle et l'émergence d'effets d'entraînement aux niveaux communal et régional.

**Produit 4.3 :** *Le financement pérenne de l'économie locale facilité*

L'objectif de ce produit est de créer les conditions pour un accès durable des populations et des producteurs des localités ciblées à des financements répondant à leurs besoins et ce de façon pérenne. A ce titre, la réalisation de ce produit consistera à : (a) finaliser la stratégie de micro finance ; (b) accompagner la mise en œuvre de la stratégie nationale de micro

---

<sup>6</sup>UNDAF n° 4« D'ici à 2017, les opportunités d'emplois décents et d'AGR, notamment pour les jeunes, les femmes et les populations vulnérables, sont accrues »

finance ; (c) accompagner la mise en place d'un mécanisme de financement pérenne des petites entreprises rurales, si possible, à travers la banque agricole en cours de création.

### **Focalisation géographique.**

En tirant leçon de la coopération passée, le PNUD, conformément aux orientations du Gouvernement a concentré ses interventions dans la partie septentrionale (régions de l'Adamaoua, Nord et Extrême-Nord). Ceci afin d'être en cohérence avec les fondements du développement humain durable et ceux de l'approche « droits » indispensable pour accélérer l'atteinte des OMD. De ce fait, en dehors des outils et autres renforcement de capacités ayant une dimension nationale, les activités de terrain se sont faites prioritairement dans les zones indiquées.

La mise en œuvre du CPD/CPAP 2013-2017 s'est faite dans un contexte particulier à savoir a) les exactions du groupe terroriste « BokoHaram » dans l'Extrême Nord et le Nord induisant une situation d'urgence humanitaire et sécuritaire avec de nombreux réfugiés nigériens et des personnes déplacées internes dans les régions de l'Extrême Nord, le Nord et de l'Adamaoua et b) la crise socio-politique en République Centrafricaine provoquant un afflux des réfugiés centrafricains cherchant refuge au Cameroun, notamment dans les régions de l'Est et de l'Adamaoua.

### **Résultats de la revue à mi-parcours du CPD/CPAP 2013-2017 et nouvelles orientations.**

En 2015, le MINEPAT et le PNUD ont conduit la Revue à Mi-Parcours (RMP) du CPD/CPAP 2013-2017 afin d'évaluer les progrès réalisés vers l'atteinte des Effets du programme et d'examiner si ceux-ci répondent encore mieux aux besoins du Cameroun, eu égard aux changements notaires du contexte suscités.

L'examen des rapports d'analyses réalisées dans le cadre de cette RMP a conduit les 2 parties à faire le consensus sur (i) la nécessité de révision du cadre de résultats de CPD/CPAP 2013-2017 pour les années 2016 et 2017 afin de l'adapter aux nouvelles priorités du Gouvernements conformément au principe du « Fit for Purpose ».

Dans cette perspective, le MINEPAT et le PNUD ont procédé à la révision du CPD pour les années 2016-2017<sup>7</sup> afin que les actions et interventions du PNUD puissent adresser les urgences à l'Extrême-Nord, à l'Est et à l'Adamaoua en particulier sur le relèvement précoce. Ceci a permis de prendre en compte : 1) Les nouvelles priorités du Gouvernement en rapport avec l'évolution du contexte; 2) Certaines dimensions des Objectifs du Développement Durable, notamment la résilience et les groupes en situation de vulnérabilité ; 3) L'alignement du CPD au Plan Stratégique 2014-2017 du PNUD.

Cette révision du CPD/CPAP 2013 – 2017 a résulté à une reconfiguration du programme en intégrant les nouvelles thématiques notamment en matière de Relèvement précoce, de résilience et d'emplois des jeunes de la région de l'Extrême Nord.

---

<sup>7</sup>Addendum du CPD 2013-2017 : Amendements apportés au document de programme pays du Cameroun suite à l'évolution du contexte dans le pays (CPD révisé 2016-2017)

A cet égard, les résultats des projets ci-après sont également à considérer dans la présente évaluation :

**Projet N°1 : « Réponse rapide pour la résilience et la prévention des conflits des populations des régions de l'Extrême Nord et de l'Est du Cameroun ».** Durée du projet : mars 2015 - mars 2016.

Objectifs : Contribuer au renforcement des capacités nationale et locale en vue d'un développement durable et d'une croissance résiliente. De manière spécifique, il s'est agi de:

- Renforcer la cohésion sociale à travers la prévention des conflits et les activités d'autonomisation économique pour une coexistence pacifique et paisible.
- Améliorer le dialogue intercommunautaire entre les réfugiés/personnes déplacées internes et les communautés d'accueil à travers la mise en place des Mécanismes de prévention et de gestion des conflits.
- Renforcer les capacités de gestion et de coordination des administrations locales et des services sociaux de base.

**Projet N°2 : « Prévenir la radicalisation et renforcer les efforts de relèvement précoce des femmes et des jeunes en réponse à la détérioration de la situation de la sécurité humaine dans l'Extrême Nord du Cameroun ».** Durée du projet : Avril 2016 – Mai 2017

Objectifs : Soutenir les efforts concertés pour lutter contre la radicalisation dans l'Extrême Nord à travers les opportunités d'autonomisation et des moyens de subsistance pour les jeunes et les femmes. De façon spécifique, il s'est agi dans les 04 localités de la région de :

- Renforcer le relèvement et la résilience des populations vulnérables aux effets socio-économiques de l'extrémisme violent.
- Renforcer les capacités des communautés, y compris les femmes et les jeunes à mieux répondre à la radicalisation et à l'extrémisme violent.

## **II. OBJET DE L'EVALUATION**

La présente évaluation finale indépendante du CPD/CPAP 2013-2017 est en conformité avec les dispositions légales inscrites dans ce document de coopération portant sur le mécanisme de suivi et d'évaluation des résultats des programmes. Elle est également inscrite dans le plan d'évaluation dudit programme coopération. Elle couvre les quatre (04) Effets suscités dudit document de coopération (PRINCES, REPECC, PAAQSU, SPRPB-2) et prend en compte les résultats des projets susmentionnés (Projet N°1, Projet N°2) et portant sur le relèvement précoce, la cohésion sociale et la prévention de la radicalisation qui ont été intégrés afin d'adapter les réponses du PNUD à l'évolution du contexte au Cameroun.

Cette évaluation permettra de mesurer l'atteinte des résultats escomptés et la contribution du PNUD aux résultats de développement du Cameroun.

## **III. PORTEE DE L'EVALUATION**

L'évaluation finale du CPD/CPAP portera sur toute la période du cycle de coopération, soit de 2013 à 2017. Elle concernera toutes les dimensions de la mise en œuvre dudit programme de coopération tel que prévu dans le document et couvrira à la fois les aspects institutionnels, opérationnels, techniques et partenariaux. A cet égard, au niveau central, elle couvrira à la fois les services centraux (départements ministériels, Institutions centrales, etc...) et déconcentrés du Gouvernement. Au niveau local, elle couvrira les zones d'interventions du programme. Il s'agira des localités suivantes :

Région de l'Extrême Nord :

- Département du Diamaré (Maroua, .....)
- Département du Logone et Chari (Kousseri, Maltam, Logone Birni et Zimado)
- Département du Mayo kani (Touloum, Moulvoudaye)
- Département du Mayo Sava (Mora, Kourgui, Makalingaï et Tokombéré)
- Département du Mayo Tsanaga (Mokolo, Mozogo et Zamaï)
- Département du Mayo Danay (Maga, Yagoua)

Région du Nord :

- Département de la Bénoué (Pitoa, Lagdo)

Région de l'Adamaoua :

- Département de Mbéré (Dir)

L'évaluation respectera le principe de l'approche basée sur les droits humains et sera focalisée d'une part sur les détenteurs de droits, notamment les populations vulnérables et principales bénéficiaires des interventions dudit programme de coopération : les jeunes filles et garçons des populations hôtes et des populations déplacées, les femmes, les personnes âgées et les personnes handicapées. D'autre part elle prendra en compte les porteurs d'obligations dont : les différents acteurs clés gouvernementaux au niveau central et au niveau décentralisé, les autorités locales (préfets, sous-préfets, maires), les leaders traditionnels, les leaders religieux, etc.

#### **IV. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION**

L'évaluation finale du CPD/CPAP 2013 – 2017 vise à mesurer la performance du programme de coopération entre le Gouvernement du Cameroun et le PNUD en analysant la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité. Cette analyse permettra de dégager des leçons apprises de sa mise en œuvre et les acquis, en vue de leur capitalisation par les différentes parties prenantes dans des futures interventions, notamment dans le cadre du CPD 2018 - 2020.

De façon spécifique, il s'agira de :

- Analyser l'atteinte des résultats escomptés, y compris les facteurs, qui ont facilité l'atteinte de ces derniers et les principales difficultés rencontrées;
- Analyser les mécanismes de mise en œuvre (coordination et gestion) du programme de coopération ;

- Analyser la capacité d'adaptation du CPD/CPAP 2013 - 2017 aux changements du contexte au Cameroun ;
- Analyser la contribution du CPD/CPAP 2013-2017 du PNUD à l'UNDAF 2017-2017 ;
- Analyser les capacités de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du programme de coopération ;
- Analyser les mécanismes et la stratégie de communication, la prise en compte et intégration des questions transversales (genre, droits humains) dans la mise en œuvre du programme de coopération ;
- Déterminer les leçons apprises de la mise en œuvre et identifier les mesures prises pour garantir la durabilité des acquis.

## V. CRITERES ET QUESTIONS RELATIVES A L'EVALUATION

Pour chacun des Effets du CPD/CPAP 2013-2017 (PRINCES, REPECC, PAAQSU, SPRPB-2), il s'agira ici de faire ressortir les informations pertinentes devant permettre d'exploiter au mieux les résultats de l'évaluation.

A cet égard et de façon générale, les questions suivantes devront être considérées :

- Les Effets ont-ils été atteints ? Sinon, quels progrès ont été réalisés en matière d'Effets ?
- Quels facteurs ont contribué à atteindre ou ne pas atteindre les Effets escomptés ?
- Dans quelle mesure le CPD/CPAP a contribué aux résultats de l'UNDAF ?
- La stratégie de partenariat du PNUD a-t-elle été appropriée et efficace ?
- Quels facteurs ont contribué à l'efficacité ou l'inefficacité ?

| CRITERES   | QUESTIONS   |
|--|---|
| <p><b>a. Pertinence et Cohérence :</b><br/>           La pertinence du programme de coopération 2013-2017 mesurera le niveau de compatibilité entre la perception des besoins tels que planifiés (Produits et Effets escomptés) dans le document et la réalité des besoins du point de vue des bénéficiaires ciblés.<br/>           Elle englobera également la capacité de réaction du programme face aux changements et émergence des priorités et besoins de développement, en tenant compte des aspects de redevabilité des populations et des questions d'égalité des sexes.<br/>           Elle taclera également les questions de cohérence et de complémentarité</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jusqu'à quel point les initiatives (pour chacun des Effets du CPD/CPAP) sont-elles alignées avec le mandat du PNUD, les priorités nationales et les exigences des femmes et hommes ciblés ?</li> <li>- De quelle manière les initiatives ont-elles promu les principes du PNUD en matière d'Egalité du Genre, Droits de l'Homme et Développement Humain?</li> <li>- Dans quelle mesure les méthodes de mise en œuvre choisies (pour chacun des Effets) étaient-elles pertinentes dans le contexte de développement?</li> <li>- Dans quelle mesure les interventions du CPD/CPAP ont-elles été cohérentes et complémentaires avec les interventions humanitaires/réponses aux urgences ?</li> <li>- Jusqu'à quel point la théorie du changement présentée au niveau des Effets, était-elle une vision pertinente sur laquelle bâtir l'initiative ?</li> <li>- Dans quelle mesure les différentes Effets/Programmes assurent-elles la cohérence et la complémentarité entre elles mais aussi avec les interventions d'autres acteurs des mêmes secteurs ?</li> </ul> |
| <p><b>b. Efficacité :</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans quelle mesure les Effets ont-ils été atteints ou des progrès réalisés vers leur atteinte?</li> </ul>  |

| CRITERES  | QUESTIONS  |
|---|--|
| <p>L'efficacité est la mesure du niveau de réalisation des résultats (Produits ou Effets) escomptés ou la mesure des progrès réalisés pour l'atteinte des Produits ou Effets.</p> <p>C'est l'attribution des changements observés dans le contexte national ou local aux Activités et Produits du programme. L'appréciation de l'efficacité des Effets des évaluations se penchera plus sur l'examen des contributions apportées par le PNUD et par d'autres partenaires à la réalisation des Effets escomptés.</p>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment est-ce que les Produits correspondants, pour chacun des Effets, ont-ils affectés ces Effets, et dans quelle mesure n'ont-ils pas été efficaces ?</li> <li>- Quelle a été la contribution, des partenaires et d'autres organisations, aux Effets et quelle a été l'efficacité des partenariats du PNUD dans l'atteinte desdits Effets ?</li> <li>- Quels ont été les changements positifs et négatifs, prévus ou accidentels apportés par les interventions du PNUD (pour chacun des Effets) ?</li> <li>- Jusqu'à quel point les Effets atteints ont-ils bénéficié aux femmes et aux hommes de manière égale ?</li> </ul>  |
| <p><b>c. Efficience :</b></p> <p>L'efficience mesure la manière avec laquelle les ressources ou les apports (tels que les fonds, la compétence et le temps) sont transformés de façon économe en résultats. Une initiative est considérée efficace lorsqu'elle utilise les ressources correctement et de façon économe pour atteindre les produits souhaités. L'efficience est importante pour garantir le bon usage des ressources et mettre en relief d'autres usages efficaces de ces ressources.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jusqu'à quel point les Produits (pour chacun des Effets) ont-ils été atteints grâce à une utilisation optimale des ressources?</li> <li>- Les produits ont-ils été atteints dans le temps imparti?</li> <li>- Dans quelle mesure les interventions entre les Programmes/Effets du CPD/CPAP ont-elles été synergiques sur le terrain afin d'optimiser les ressources et accroître les résultats ?</li> <li>- Dans quelle mesure le dispositif de suivi du CPD/CPAP a-t-il fourni des données permettant l'apprentissage et éventuellement l'ajustement de sa mise en œuvre ?</li> <li>- Dans quelle mesure les procédures opérationnelles du PNUD ont-elles été efficaces dans la mise œuvre du CPD/CPAP ?</li> <li>- De quelle manière les Effets/programmes ont-ils promu l'égalité des genres, les droits de l'Homme et le développement humain dans l'exécution des Produits?</li> </ul>   |
| <p><b>d. Durabilité :</b></p> <p>La durabilité mesure le degré auquel les bénéfices des initiatives perdurent après que l'aide au développement en provenance de l'extérieur ait touché à sa fin. Evaluer la durabilité implique une appréciation du niveau auquel les pertinentes conditions sociales, économiques, politiques et autres sont réunies et, toujours sur la base de cette appréciation, d'effectuer des projections sur la capacité nationale à maintenir, diriger et garantir les résultats du développement dans le futur.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une stratégie de durabilité (pour chacun des Effets du CPD/CPAP), incluant le développement des capacités des parties prenantes nationales clés, a-t-elle été développée et/ou mise en œuvre?</li> <li>- Quelles sont les indications de durabilité (pour chacun des Effets du CPAD/CPAP). Exemple : Existence de capacité institutionnelle requise (systèmes, structures, personnel, compétence, etc.) ?</li> <li>- Dans quelle mesure les politiques et cadres réglementaires sont-ils en place afin d'assurer la persistance des bénéfices ?</li> <li>- Jusqu'à quel point les partenaires se sont-ils engagés à poursuivre leur appui ?</li> <li>- Existe-t-il des mécanismes financiers et économiques mis en place pour assurer la continuité du flux de bénéfices en cours une fois que l'aide touchera à sa fin ?</li> <li>- De quelle manière les intérêts pour l'égalité du genre, les droits de l'Homme et le développement humain, ont été pris en compte par les principales parties prenantes?</li> </ul> |

| CRITERES  | QUESTIONS  |
|---|--|
| <b>f. Prise en compte du genre et l'approche basée sur les droits humains</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans quelle mesure le CPD/CPAP a-t-il intégré l'approche genre dans la conception et la mise en œuvre des interventions ?</li> <li>- Dans quelle mesure ces interventions ciblent-elles les plus démunis et permettent de réduire les inégalités entre les groupes les plus aisés et les groupes les plus démunis.</li> <li>- Dans quelle mesure le CPD/CPAP a-t-il contribué à une meilleur jouissance /protection des droits humains pour tous (aussi bien les droits civiles, politiques et droits économiques, sociaux et culturels) et à renforcer la dignité humaine</li> </ul> |
| <b>Impact.</b><br>L'impact mesure les changements dans le développement humain et dans le bien-être des populations apportés, directement ou indirectement, prévus ou non, par les initiatives du programme | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Combien de personnes ont été touchées par le interventions du CPD/CPAP 2013-2017 ?</li> <li>- En tenant compte des interventions holistiques des Effets/programmes du CPD/CPAP, quels changements réels ces interventions ont-elles eu sur les bénéficiaires ?</li> <li>- Que s'est-il passé en conséquence du CPD/CPAP au niveau national et dans les localités d'interventions ?</li> </ul>   |

## VI. METHODOLOGIE

L'évaluation sera menée suivant les normes d'évaluation du PNUD et du Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation (GNUE). Elle sera guidée par les principes d'égalité des sexes, d'approche axée sur les Droits et Développement humain. Le processus d'évaluation devra être participatif de la planification à la livraison du rapport final. L'élaboration de l'évaluation devra contenir un plan de travail détaillé étape par étape, précisant les méthodes que l'évaluation devra adopter pour la collecte de l'information nécessaire au traitement des critères d'évaluation et pour répondre aux questions sur l'évaluation, ainsi que les méthodes à suivre pour l'analyse des données, l'interprétation des conclusions et le rapport des résultats.

L'évaluation se déroulera sur une période maximale de 50 jours calendaires à compter de la date de signature du Contrat.

L'orientation générale de l'approche méthodologique suivante est proposée mais les consultants devront mieux développer:

1. L'étude et l'analyse des documents et rapports pertinents existants, notamment et non exhaustif : UNDAF 2013 – 2017 ; Cadre de résultats du Plan stratégique du PNUD 2014-2017 ; CPD/CPAP 2013-2107 ; cadre de résultats du CPD 2013-2017 révisé ; Plans de travail pluriannuels des Effets/Programmes, plans de travail annuels des Effets/Programmes ; les rapports trimestriels des Effets/Programmes ; les rapports annuels des Effets/Programmes ; les ROAR 2013 à 2016 ; Rapport ERAD 2016 ; Rapports finaux et d'évaluation finale des projets arrimés au CPD/CPAP 2013-2017 ; Documents et Instruments stratégiques nationaux/sectoriels développés et en rapport avec le CPD/CPAP 2013-2017 ; Rapports périodiques des politiques et stratégies nationales/sectorielles en rapport avec le CPD/CPAP 2013-2017 ; tout autre document jugé pertinent dans le cadre de la présente évaluation

2. Des entretiens et séances de travail avec les principaux acteurs impliqués (Comité de pilotage, Secrétariat Technique du Comité de Pilotage, Equipes du Programmes, représentants des bénéficiaires, etc....)
3. Des descentes sur le terrain, avec la liste des points à visiter, des personnes à rencontrer pour des entretiens, etc.
4. La rédaction d'un rapport préliminaire : une ébauche sera présentée et recevra toutes les observations nécessaires.
5. L'atelier de restitution du rapport préliminaire en vue de la présentation des constats et conclusions initiales par les consultants et collecte des données complémentaires en vue d'intégrer les amendements de l'atelier de restitution
6. Un rapport final sera produit, par l'Equipe de l'évaluation sous le lead du Chef d'Equipe, et soumis à l'appréciation du bureau du PNUD.

Cette méthodologie fera l'objet de validation par un comité d'évaluation avant de passer aux prochaines étapes. Les informations qualitatives et quantitatives devront provenir d'enquêtes réalisées auprès d'échantillons représentatifs.

Les candidats devront préciser en détail leur proposition de méthodologie, qui devra répondre aux critères d'évaluation susmentionnés, de respect des délais contractuels et des normes et éthiques internationales en matière d'évaluation finale de programme.

**Zone de travail :**

- Yaoundé
- Des descentes sur le terrain dans les sites du CPD/CPAP 2013-2017 (cf : liste page 9) qui offriront l'opportunité d'échanger avec les bénéficiaires à différents niveau et de s'entretenir avec les communautés afin d'apprécier les tendances de réalisations.

**VII. PRODUITS D'ÉVALUATION (PRESTATIONS)**

Pour chacun des Effets/Programmes, les Consultants devront présenter les rapports suivants, transmis en version dure (format A4) et en version électronique (email, clé USB) en format Word et Excel en français avec les résumés exécutifs en français et en anglais, comme l'indique le tableau suivant :

| Livrables attendus  | Description du livrable  | Délais de soumission   | Parties Prenantes                  | Date de vérification/restitution |
|---|--|--|------------------------------------|----------------------------------|
| <b>Un Rapport initial sur l'approche méthodologique de l'évaluation</b> | <p>Pour chacun des Effets/programmes, le rapport initial, ce rapport initial qui sera présenté avant le démarrage proprement dit de l'évaluation aura pour objectif de s'assurer que le groupe de référence mis en place et les consultants ont la même compréhension de la mission assignée et des résultats attendus, de manière à lever toute ambiguïté possible et potentielle avant le démarrage de la consultation. Ce groupe de référence sera composé d'un représentant des structures suivantes : le comité de pilotage, le PNUD, de l'équipe de gestion du programme. Le rapport présentera de manière détaillée la compréhension de la mission par l'évaluateur.</p> <p>une proposition détaillée de l'approche méthodologique et de collecte des données pertinentes pour atteindre les résultats attendus de l'évaluation, un chronogramme détaillé des tâches, activités, résultats et parties responsables, en précisant les délais pour chacun de ces aspects.</p> | <b>J + 3</b><br>(après la signature du contrat)                              | Consultants<br>Groupe de référence | <b>J + 5</b>                     |
| <b>Projet de rapport d'évaluation</b>                                   | <p>Les Consultants produiront chacun un rapport provisoire qui sera examiné par le groupe de référence qui veillera à ce que l'évaluation réponde aux critères de qualité requis aussi bien du point de vue de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>La démarche</b> : revue documentaire, rencontre et échange avec l'ensemble des partenaires stratégiques et les structures de gestion au niveau central, des rencontres et échanges avec les bénéficiaires, etc...</li> <li>- <b>Le fond</b> : langage utilisé pour la rédaction du rapport est le français ou l'anglais. Il devra comprendre les parties classiques d'un rapport d'évaluation finale de projet. Les légendes des photos sous chaque photo, des encadrés tout le long du Rapport (citations, textes, chiffres, données marquants. Le rapport devra refléter la situation</li> </ul>  | <b>J + 35</b><br>(après la collecte et l'analyse des données sur le terrain) | Consultants<br>Groupe de référence | <b>J + 40</b>                    |

| Livrables attendus                   | Description du livrable   | Délais de soumission   | Parties Prenantes                  | Date de vérification/restitution |
|--------------------------------------|---|--|------------------------------------|----------------------------------|
|                                      | <p>du programme en référence aux critères d'évaluation susmentionnés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>La forme</b> : L'ébauche de Rapport devra être montée sur un support papier accompagné d'une copie électronique sur clé USB, elle contiendra les illustrations des réalisations pertinentes dans les deux sites et par secteur d'activités, les citations par les différents bénéficiaires. le texte aura une police de 12 et caractère « Times New Roman ». La page de couverture sera illustrée par des photos des réalisations si disponibles.</li> </ul>  |  |                                    |                                  |
| <b>Rapport final de l'évaluation</b> | <p>Sous le lead du Consultant chef d'Equipe, le Rapport Final de l'Evaluation devra être rédigé en consolidant les 04 rapports provisoires des Effets/programmes susmentionnés.</p> <p>Ce rapport final comprendra :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Le Résumé Synthétique du Rapport de l'Evaluation</b> qui contiendra un résumé (1) des résultats de l'analyse des données ou les conclusions en référence aux critères de l'Evaluation susmentionnées (Pertinence &amp; cohérence, Efficacité, Efficience, Durabilité, Impact, etc...), et basées sur une synthèse de déductions empiriques ou formulations factuelles ; (2) des recommandations basées sur les faits et fondées sur les conclusions. Les recommandations devront être formulées de manière à faciliter le développement des réponses de gestion desdites recommandations. Elles devront également être réalistes et refléter une bonne compréhension de l'organisation/institution mandatée et les principales contraintes à suivre. Chaque recommandation devra clairement identifier les groupes/acteurs ciblés et stipuler l'action recommandée et sa raison ; (3) Les leçons tirées qui devront mettre en valeur les forces et les faiblesses de la préparation, de</li> </ul> | <b>J + 50</b><br>(après avoir reçu les amendements du groupe de référence) | Consultants<br>Groupe de référence | <b>J +51</b>                     |

| Livrables attendus | Description du livrable  | Délais de soumission | Parties Prenantes | Date de vérification/restitution |
|--------------------|--|----------------------|-------------------|----------------------------------|
|                    | <p>l'élaboration et de la mise en œuvre du CPD/CPAP 2013/2017 qui ont une influence sur les performances. Quelles leçons ont été tirées et pourquoi ces leçons sont significatives et peuvent être généralisées lors de la mise en échelle notamment dans le cadre du prochain programme de coopération 2018 – 2020.</p> <p>- <b>Le Rapport proprement dit de l'Evaluation finale du CPD/CPAP 2013 – 2017</b> qui comme susmentionné sera une consolidation des rapports des 4 Effets/programmes. Il devra refléter la situation en référence aux critères d'évaluation susmentionnés et devra comprendre les parties classiques d'un rapport d'évaluation finale de projet. De manière globale, le rapport devra notamment, mais non exhaustif, (1) décrire brièvement l'intervention de l'évaluation, (2) expliquer le but et les objectifs de l'évaluation, y compris le public/audience de l'évaluation et les utilisations souhaitées, (3) décrire le principal aspect de l'approche et des méthodes d'évaluation, (4) résumer les principales déductions, conclusions et recommandations, un rapport détaillé avec des annexes. Il sera présenté conformément aux critères de formes suscités. Les annexes comprendront, en plus des TDR, les questionnaires utilisés, la liste des localités et des services visités, la liste des personnes rencontrées, les observations détaillées des parties prenantes, et tout autre document jugé utile lors de la réunion de restitution. Les légendes des photos sous chaque photo, des encadrés tout le long du Rapport (citations, textes, chiffres, données marquants).</p> |                      |                   |                                  |

## VIII. COMPOSITION DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION ET COMPÉTENCES REQUISES

L'évaluation sera effectuée par 04 Consultants individuels nationaux soit 01 consultant individuel par Effet/programme du CPD/CPAP 2013-2017. Cependant les consultants devront travailler en Equipe et le Chef d'Equipe sera le Consultant en charge de l'évaluation de l'Effet/programme: Amélioration des revenus et de l'accès des populations des localités de la zone sahélienne aux services socio- économiques de base « Sous-Programme de Réduction de la Pauvreté à la Base (SPRPB) – Phase 2 ».

### **Qualification et expérience :**

Les Evalueurs devront de manière générale jouir d'un minimum de combinaison de compétences et d'expériences en matière d'évaluation et réparties comme suit:

### **Profil de l'évaluateur (Chef d'Equipe)Effet/Programme: Amélioration des revenus et de l'accès des populations des localités de la zone sahélienne aux services socio- économiques de base « Sous-Programme de Réduction de la Pauvreté à la Base (SPRPB) – Phase 2 ».**

- Titulaire d'un diplôme universitaire, au moins Bac + 5 dans le domaine du développement rural, Economie, sciences sociales ou domaines équivalents
- Expériences d'au moins 07 ans dans le secteur du développement rural et/ou finance inclusive avec une expérience d'au moins 05 ans sur le terrain au Cameroun ;
- Avoir 07 ans d'expérience minimum dans la conception et la conduite d'évaluations ainsi que dans l'analyse de données qualitatives et quantitatives pour les projets et/ou programmes de développement ;
- Une connaissance technique et une expérience dans les domaines thématiques du PNUD, avec une spécialisation correspondant au thème spécifique de l'évaluation (Réduction de la pauvreté, création d'emploi, finance inclusive) , et aux sujets tels que la parité des sexes, l'approche basée sur les droits, et le développement des capacités ;
- Expérience prouvée en tant que responsable d'équipe d'évaluation et forte capacité à diriger et à travailler avec des parties prenantes à la base ;
- Expérience de travail avec les Nations Unies, le gouvernement, la société civile, et les institutions multilatérales ou bilatérales ;
- Très bonne connaissance du contexte et de la situation nationale.
- Bonne capacité analytique et de solides compétences rédactionnelles ;
- Avoir une expérience prouvée au Cameroun et à l'internationale ;
- Des compétences en matière de gestion axée sur les résultats
- Maîtrise de la langue française et anglaise ;
- Connaissance de l'outil informatique (Word, Excel, Powerpoint etc...) ;

- Connaissance des logiciels d'analyse des données (SPSS, Epi info, CSPRO).

**Profil de l'Évaluateur Effet/Programme: Amélioration de la participation politique des groupes sociaux en situation de vulnérabilité et de l'intégration de leurs préoccupations, du Genre et des dimensions transversales (Environnement, VIH/SIDA) dans les plans, politiques et stratégies sectorielles « PRINCES ».**

- Titulaire d'un diplôme universitaire, au moins Bac + 5 en Sciences Sociales ou domaines équivalents
- Expériences avérées en suivi/évaluation des projets de développement et jouissant d'une expérience de 07 ans au moins dans l'évaluation des projets de développement en Afrique
- Expériences d'au moins 07 ans dans le domaine du développement inclusif, y compris les planifications au niveau national et local avec une expérience d'au moins 05 ans sur le terrain au Cameroun
- Expérience de travail avec les Nations Unies, le gouvernement, la société civile, et les institutions multilatérales ou bilatérales ;
- Très bonne connaissance du contexte et de la situation nationale.
- Bonne capacité analytique et de solides compétences rédactionnelles ;
- Avoir une expérience prouvée au Cameroun et à l'internationale ;
- Des compétences en matière de gestion axée sur les résultats
- Maîtrise de la langue française et anglaise ;
- Connaissance de l'outil informatique (Word, Excel, Powerpoint etc...) ;
- Connaissance des logiciels d'analyse des données (SPSS, Epi info, CSPRO).

**Profil de l'Évaluateur Effet/Programme: Amélioration de la résilience des populations aux effets du changement climatique « REPECC ».**

- Titulaire d'un diplôme universitaire, au moins Bac + 5 dans le domaine de l'Environnement, Gestion des Ressources naturelles ou domaines équivalents
- Expériences avérées en suivi/évaluation des projets de développement et jouissant d'une expérience de 07 ans au moins dans l'évaluation des projets de développement en Afrique
- Expériences d'au moins 07 ans dans le secteur Environnement, Gestion des ressources naturelles avec une expérience d'au moins 05 ans sur le terrain au Cameroun
- Expérience de travail avec les Nations Unies, le gouvernement, la société civile, et les institutions multilatérales ou bilatérales ;
- Très bonne connaissance du contexte et de la situation nationale.
- Bonne capacité analytique et de solides compétences rédactionnelles ;
- Avoir une expérience prouvée au Cameroun et à l'internationale ;
- Des compétences en matière de gestion axée sur les résultats
- Maîtrise de la langue française et anglaise ;
- Connaissance de l'outil informatique (Word, Excel, Powerpoint etc...) ;
- Connaissance des logiciels d'analyse des données (SPSS, Epi info, CSPRO).

**Profil de l'Évaluateur Effet/Programme: Amélioration des prestations rendues aux usagers des services publics « PAAQSU ».**

- Titulaire d'un diplôme universitaire, au moins Bac + 5 en Sciences Sociales ou domaines équivalents
- Expériences avérées en suivi/évaluation des projets de développement et jouissant d'une expérience de 07 ans au moins dans l'évaluation des projets de développement en Afrique
- Expériences d'au moins 07 ans dans le secteur gouvernance de l'Administration publique avec une expérience d'au moins 05 ans sur le terrain au Cameroun
- Expérience de travail avec les Nations Unies, le gouvernement, la société civile, et les institutions multilatérales ou bilatérales ;
- Très bonne connaissance du contexte et de la situation nationale.
- Bonne capacité analytique et de solides compétences rédactionnelles ;
- Avoir une expérience prouvée au Cameroun et à l'internationale ;
- Des compétences en matière de gestion axée sur les résultats
- Maîtrise de la langue française et anglaise ;
- Connaissance de l'outil informatique (Word, Excel, Powerpoint etc...) ;
- Connaissance des logiciels d'analyse des données (SPSS, Epi info, CSPRO).

## **IX. ETHIQUE D'ÉVALUATION**

Les évaluations au sein du PNUD sont conduites conformément aux principes mis en avant dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » de l'UNEG disponible sur le site : <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+Guidelines>. Ils doivent décrire les problèmes essentiels que les évaluateurs doivent aborder dans l'élaboration et l'exécution de l'évaluation, y compris l'éthique d'évaluation et les procédures permettant de sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par exemple : mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant les zones telles que les dispositions pour collecter et rapporter les données, particulièrement les autorisations nécessaires pour interviewer ou obtenir des informations au sujet des enfants et des adolescents ; dispositions permettant de stocker et de garder la sécurité des informations collectées et protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité.

## **X. MODALITES D'EXECUTION**

Le processus d'évaluation finale des Effets du CPD/CPAP 2013-2017 sera dirigé par un Groupe de Référence, structure de gestion de l'évaluation, qui fournira l'orientation globale et les conseils relatifs à la conduite de l'évaluation. Ce Groupe de Référence composé de parties prenantes clés, collaboreront étroitement avec l'équipe des consultants, afin d'orienter le processus. Les membres du groupe de référence donneront des commentaires et des conseils à chaque étape du processus de l'évaluation: les termes de références, le rapport de démarrage, et pré-rapport de l'évaluation. Au besoin, ils feront des suggestions aux commanditaires pour la réorientation du processus d'évaluation.

Le travail de l'équipe des consultants, chargés de l'évaluation, sera supervisé par le Responsable de de Suivi & Evaluation du Bureau Pays qui veillera sur l'assurance qualité des rapports et des données collectées par les évaluateurs. Le PNUD s'occupera de l'organisation des différents ateliers envisagés au cours du processus d'évaluation (validation, vulgarisation).

## **XI. PRESENTATION DU DOSSIER DE SOUMISSION**

L'offre de chaque consultant comprendra une proposition (enveloppe) technique et une proposition financière.

### **1. Proposition technique**

La proposition technique de chaque consultant devra fournir les informations suivantes, ainsi que tous renseignements additionnels si disponibles:

- (i) Compréhension de la mission;
- (ii) Une méthodologie détaillée de l'exécution de la consultation incluant le chronogramme indiquant les différentes échéances à partir de la date du démarrage de la mission, les dates de remise des livrables. Le PNUD disposera à chacune des étapes d'un maximum de cinq (05) jours ouvrables pour donner ses observations sur les livrables produits par le consultant;
- (iii) Le curriculum vitae actualisé et signé en 2017;
- (iv) Trois références au moins faisant ressortir que le consultant a déjà rendu des services similaires, y compris avec le système des nations unies.

L'analyse de l'offre technique sera analysée selon la grille ci-dessous :

| <b>Objet</b>  | <b>Note/100</b> |
|---|-----------------|
| Titulaire d'un diplôme universitaire, au moins Bac + 5 en Sciences Sociales ou domaines équivalents   | 10 points       |
| Expériences avérées en suivi/évaluation des projets de développement et jouissant d'une expérience de 07 ans au moins dans l'évaluation des projets de développement en Afrique     | 10 points       |
| Expériences d'au moins 07 ans dans le domaine de la consultation (selon l'Effet/Programme) (10 points) avec une expérience d'au moins 05 ans sur le terrain au Cameroun (10 points) | 20 points       |
| La compréhension de la mission  | 10 points       |
| La clarté et la logique de la présentation de la méthodologie à utiliser pour obtenir les livrables   | 30 points       |
| Le chronogramme de réalisation des activités par objectif et par étape  | 20 points       |

### **2. Proposition Financière**

Seules les offres financières des candidats ayant obtenu une note technique supérieure ou égale à 70 points seront examinées.

- Offre financière détaillée de la mission incluant les postes honoraires journaliers et per diem en cas de journée de mission ;
- Le consultant prendra à sa charge tous les frais de déplacements liés à l'exécution de sa mission – Le PNUD ne prendra aucun frais à sa charge ;
- La durée de la mission y compris la remise du rapport final est de 50 jours calendaires.

**L'offre financière du consultant est sujette à négociation sur base des barèmes Nations Unies pour les honoraires, DSA et coûts logistiques et en fonction des disponibilités du budget.**

### **TABLEAU DES COÛTS**

Il est demandé au Prestataire de préparer le Tableau des coûts sous forme d'une enveloppe distincte.

Tous les coûts et tarifs doivent être exempts de toute taxe, le PNUD étant exonéré d'impôts.

Le Tableau des coûts doit fournir une répartition des coûts détaillée.

Une estimation des articles à coûts remboursables, tels que les frais de voyage ou les dépenses personnelles, doit être établie séparément.

Le formulaire ci-après doit être utilisé pour préparer le Tableau des coûts. Le formulaire comporte des lignes de dépenses spécifiques qui peuvent ou ne pas être requises ou applicables, mais qui sont en tout état de cause données comme exemples.

| Description de l'activité/article |                               | Coût unitaire | Montant total |
|-----------------------------------|-------------------------------|---------------|---------------|
| 1.                                | <b>Rémunération</b>           |               |               |
| 1.1                               | Services au bureau principal  |               |               |
| 1.2                               | Services sur le terrain       |               |               |
| 2.                                | <b>Dépenses Personnelles</b>  |               |               |
| 2.1                               | Voyages                       |               |               |
| 2.2                               | Indemnités journalières       |               |               |
| 2.3                               | Communications                |               |               |
| 2.4                               | Reproduction et rapports      |               |               |
| 2.5                               | Equipement et autres dépenses |               |               |
|                                   | <b>TOTAL</b>                  |               |               |

## **XII. EVALUATION DES PROPOSITIONS**

Le consultant ne devra à aucun moment avoir été impliqué dans le programme de quelque manière que ce soit.

Les offres seront classées en fonction de leurs notes technique (Nt) et financière (Nf) combinées, avec l'application des pondérations suivantes pour aboutir à une note globale (NG) :

Note technique sur 70 points et note financière sur 30 points.

Note Générale (sur 100) = (Note technique) + (Note financière)

Le contrat sera adjugé au consultant proposant l'offre le « mieux-disant » (l'offre ayant obtenu la meilleure note combinée issue de l'offre technique et de l'offre financière, avec une pondération de 70/30.

### **1- CONFIDENTIALITE**

Le consultant retenu s'engage à respecter la confidentialité des informations professionnelles qu'il recevra ou découvrira durant la mission.

### **2- PENALITES DE RETARD**

Les pénalités de retard seront d'application si la remise du rapport final excède de manière inconsidérée le chronogramme planifié par le consultant. Le PNUD avisera le consultant en cas de retard établi d'une date de remise attendue du rapport final n'excédant pas une semaine complémentaire non rémunérée. A partir du 8<sup>ème</sup> jour, une pénalité de 2% du marché par jour de retard sera appliquée. A partir de 10 %, le PNUD s'octroie le droit de renoncer au contrat de manière unilatérale sans contrepartie financière.

### **XIII. COMPOSITION DU DOSSIER DE CANDIDATURE**

Les dossiers de candidature doivent être adressés au plus tard 10 jours après publication de l'Appel à Madame La Représentante Résidente du PNUD.

#### **Avis de recrutement n°**

#### **Evaluation (Nom du Programme/Effet du CPD/CPAP 2013 - 2017)**

Les soumissionnaires sont invités à demander un accusé de réception si l'envoi de leur dossier est fait par mail.

Les dossiers dont la remise tardive sera liée aux problèmes informatiques rencontrés par le soumissionnaire ne seront pas considérés. Les soumissionnaires sont appelés à prendre leurs dispositions pour assurer une remise dans les délais.

Pour rappel, la deadline de soumission indique **l'heure maximale considérée de remise des offres**, cependant les soumissionnaires peuvent remettre leurs offres bien avant celle-ci.

### **DOCUMENTS A INCLURE DANS LA PROPOSITION**

## 1. Technique :

(i) Note méthodologique pour conduire la mission selon les TDR

(ii) CV - **expériences similaires et trois références** – contact mail et téléphone –

(iii) Lettre de motivation

## 2. Offre financière \*

\* Cette offre sera négociable selon les disponibilités du budget et l'ajustement majoré au taux UN.

Offre financière détaillée et complète pour 50 **jours calendaires** détaillés comme suivant le tableau ci-dessus.

N.B : Le poste est ouvert aux candidats des deux sexes et de nationalité camerounaise.

Les candidatures féminines sont fortement encouragées. Les individus des groupes minoritaires et les personnes présentant certaines invalidités physiques sont également encouragés à postuler. Toutes les candidatures sont traitées dans la confidentialité.



**PROGRAMME D'APPUI A L'AMELIORATION DES PRESTATIONS RENDUES  
AUX USAGERS DES SERVICES PUBLICS**

**Guide d'entretien avec les points focaux du Programme**

STRICTEMENT CONFIDENTIEL ET A BUT NON FISCAL

*Les informations collectées au cours de cette enquête sont strictement confidentielles au terme de la loi N° 91/023 du 16 décembre 1991 sur les Recensements et Enquêtes Statistiques qui stipule en son article 5 que « les renseignements individuels d'ordre économique ou financier figurant sur tout questionnaire d'enquête statistique ne peuvent en aucun cas être utilisés à des fins de contrôle ou de répression économique ».*

**SECTION 0: RENSEIGNEMENTS GENERAUX**

|              |                             |               |
|--------------|-----------------------------|---------------|
| <b>S0Q01</b> | Administration : _____      | _ _           |
| <b>S0Q02</b> | Direction : _____           |               |
| <b>S0Q03</b> | Services : _____            | _ _ _         |
| <b>S0Q04</b> | Nom du répondant : _____    |               |
| <b>S0Q05</b> | Fonction du répondant _____ |               |
| <b>S0Q07</b> | Date de l'entretien : _____ | _ _ _ _ _ _ _ |

**1. Pertinence et Cohérence du Programme**

Q10. Dans quelle mesure l'effet recherché à travers le programme d'Appui à l'amélioration de la qualité des prestations aux usagers des services publics est-il aligné aux priorités nationales (DSCE, stratégie sectorielle, etc.) du Gouvernement ?

-----  
-----

Q11. Après 5 années de mise en œuvre du programme, est-ce que l'effet recherché par le Programme était bien formulé à sa conception ?

Q12. Au regard de l'évolution du contexte national et international actuel, l'effet recherché par ce Programme reste-il encore toujours pertinent ?

-----  
-----

Q14. Le PAAQSU a cinq principaux produits. Pensez-vous que ces produits tels que définis concourent de manière pertinente à l'atteinte de l'effet recherché par ce programme ? Comment ?

-----  
-----

Q15. La formulation des produits du Programme ont-ils pris en compte les besoins réels

1. Des usagers des services publics : -----

-----

2. des personnes vivant avec des handicaps : -----

-----

3. des aspects genre-----

-----

4. Les personnes âgées et les femmes enceintes : \_\_\_\_\_

-----

Q16. Pensez-vous que le Programme a répondu à vos attentes (du point de vue technique, organisationnel et financier) ? Si oui comment ?

-----  
-----

Q17. Quelle est votre appréciation sur le choix des sites pilotes à accompagner ?

-----  
-----

Q18. Avez-vous des attentes qui n'ont pas été satisfaites ?

-----  
-----

## **2. Efficacité du Programme**

Q20. Pouvez-vous, dresser un bilan de la mise en œuvre des activités et principalement de la réalisation de votre produit?

-----  
-----  
Q21. Les résultats escomptés de votre produit ont-ils été atteints ? Sinon, pourquoi et quel est le taux de réalisation ?

-----  
-----  
Q22. De quelle capacité d'adaptation avez-vous fait preuve face aux événements imprévus ? Quelles actions qui n'étaient pas initialement prévues ont pu contribuer à l'atteinte du produit attendu ?

-----  
-----  
Q23. Selon vous, le cadre de collaboration mis en place au sein du Programme a-t-il été fonctionnel ? Sinon pourquoi ?

-----  
-----  
Q24. Les moyens humains et logistiques mis à votre disposition ont-ils été suffisants et ont-ils répondu à toutes les exigences liées à la réalisation de votre produit ?

-----  
-----  
Q25. Le niveau de performance du Programme est-il plus ou moins importants que celui des initiatives similaires (visant les mêmes objectifs) menées (dans les localités d'intervention ou ailleurs) ?

### **3. Efficience dans la mise en œuvre du Programme**

Q30. Le niveau de performance du Programme est-il plus ou moins importants que celui des initiatives similaires (visant les mêmes objectifs) menées (dans les localités d'intervention ou ailleurs) ?

-----  
-----  
Q31. Le niveau de résultat obtenu à ce jour vous paraît-il en adéquation avec les dépenses engagées ?

-----  
-----  
Q32. Selon vous, quelle est la probabilité que le cadre de collaboration entre le Programme et votre Direction soit pérennisé sur le long-terme ?

Q33. Selon vous les résultats du Programme et les leçons apprises ont-ils une chance d'être répliqués ailleurs ?  
Si oui comment?

-----  
-----

#### 4. Durabilité

Q40. Selon vous, des mécanismes adéquats ont-ils été envisagés pour garantir l'appropriation du Programme par les structures pilotes ?

-----  
-----

Q41. Les facteurs institutionnels (réglementation, dispositifs administratifs, inscriptions budgétaires, ...) sont-ils désormais favorables à la pérennisation de ce Programme ?

-----  
-----

Q42 Avez-vous des recommandations à formuler en vue de la pérennisation des acquis du programme ?

-----  
-----

#### 5. Effet

Q50. D'après vous, quels changements ont été effectivement apportés par les interventions du Programme dans les conditions de vie des usagers ?

-----  
-----

Q51. L'environnement (institutionnel, social, sécuritaire, politique, ..) a-t-il été favorable pour l'avènement de ces changements ?

-----  
-----

Q52. Selon vous, quel a été la contribution de votre produit à l'atteinte de l'effet recherché par le programme ?

-----  
-----

**Merci de votre collaboration !**



**PROGRAMME D'APPUI A L'AMELIORATION DES PRESTATIONS RENDUES  
AUX USAGERS DES SERVICES PUBLICS**

**Guide d'entretien avec les responsables du Programme  
(CTP et DNP)**

**STRICTEMENT CONFIDENTIEL ET A BUT NON FISCAL**

*Les informations collectées au cours de cette enquête sont strictement confidentielles au terme de la loi N° 91/023 du 16 décembre 1991 sur les Recensements et Enquêtes Statistiques qui stipule en son article 5 que « les renseignements individuels d'ordre économique ou financier figurant sur tout questionnaire d'enquête statistique ne peuvent en aucun cas être utilisés à des fins de contrôle ou de répression économique ».*

**SECTION 0: RENSEIGNEMENTS GENERAUX**

|              |                             |                          |
|--------------|-----------------------------|--------------------------|
| <b>S0Q01</b> | Administration : _____      | _ _                      |
| <b>S0Q02</b> | Direction : _____           |                          |
| <b>S0Q03</b> | Services : _____            | _ _ _                    |
| <b>S0Q04</b> | Nom du répondant : _____    |                          |
| <b>S0Q05</b> | Fonction du répondant _____ |                          |
| <b>S0Q07</b> | Date de l'entretien : _____ | _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ <br> |

**1. Pertinence et Cohérence du Programme**

Q10. En quoi est ce que le Programme d'amélioration des prestations rendues aux usagers des services publics répond-elle à des objectifs de développement du Cameroun ?

-----

-----

Q11. Dans quelle mesure l'effet recherché par le programme d'appui à l'amélioration de la qualité des prestations aux usagers des services publics s'aligne-t-il aux priorités nationales (DSCE, stratégie sectorielle, etc.) du Gouvernement ?

-----  
-----

Q12. Ce Programme complète-t-il ou se chevauche-t-il avec d'autres initiatives du Gouvernement ou de Partenaires au développement ?

-----  
-----

Q13. Les différents changements du cadre de résultats ont-ils été préjudiciables à la bonne exécution du Programme ?

-----  
-----

Q14. De quelle capacité d'adaptions la DNP a fait preuve face aux évènements imprévus ?

-----  
-----

Q15. Quelles actions qui n'étaient pas initialement prévues ont pu contribuer à l'atteinte des produits attendues ?

-----  
-----

Q16. Les interventions programmées étaient-elles en mesure de garantir, une fois exécutées, l'atteinte des résultats escomptés ?

-----  
-----

Q17. Les différents facteurs de risque ont-ils été suffisamment maîtrisés ?

-----  
-----

Q18. Le PAAQSU a cinq principaux produits. Pensez-vous que ces produits tels que définis concourent de manière pertinente à l'atteinte de l'effet recherché par ce programme ? Comment ?

-----  
-----

Q19. La formulation des produits du Programme ont-ils pris en compte les besoins réels

1. Des usagers des services publics : -----  
-----

2. des personnes vivant avec des handicaps : -----  
-----

3. des aspects genre-----  
-----

4. Les personnes âgées et les femmes enceintes : .....  
-----

Q110. Pensez-vous que le Programme a répondu à vos attentes (du point de vue technique, organisationnel et financier) ? Si oui comment ?

-----  
-----

Q111. Quelle est votre appréciation sur le choix des sites pilotes à accompagner ?

-----  
-----

Q112. Avez-vous des attentes qui n'ont pas été satisfaites ?

-----  
-----

## 2. Efficacité du Programme

Q20. Pouvez-vous, dresser un bilan de la mise en œuvre des activités de ce Programme ?

-----  
-----

Q21. Les résultats escomptés de ce Programme ont-ils été atteints ? Sinon, pourquoi ? Et quel est le taux de réalisation ?

-----  
-----

Q22. De quelle capacité d'adaptation avez-vous fait preuve face aux événements imprévus notamment l'absence de financement du Gouvernement ? Quelles actions qui n'étaient pas initialement prévues ont pu contribuer à l'atteinte du produit attendu ?

-----  
-----

Q23. Selon vous, le cadre de collaboration mis en place au sein du Programme a-t-il été fonctionnel ? Vous paraît-il approprié ? Sinon pourquoi ?

-----

Points forts : -----

Limites : -----

Q24. Les moyens humains et logistiques mis à votre disposition ont-ils été suffisants et ont-ils répondu à toutes les exigences liées à la réalisation de ce Programme ?

-----  
-----

Q25. Le niveau de performance du Programme est-il plus ou moins importants que celui des initiatives similaires (visant les mêmes objectifs) menées (dans les localités d'intervention ou ailleurs) ?

### 3. Efficience dans la mise en œuvre du Programme

Q30. - Quels sont les taux d'exécution financière du Programme (Ressources mobilisées / ressources attendues)

-----  
-----

Q31. Les mécanismes de mobilisation des fonds ont-ils été adéquats par rapport aux activités à réaliser (timing, montants, modalités de mise à disposition, ...) ?

-----  
-----

Q32. Les ressources humaines affectées au Programme ont-ils été suffisants ? Disposaient-elles des capacités nécessaires ?

-----  
-----

Q33. Parmi les différentes zones d'interventions (Yaoundé et 6 communes) présente le meilleur rapport cout/efficacité ?

-----  
-----

Q34. Le niveau de performance du Programme est-il plus ou moins importants que celui des initiatives similaires (visant les mêmes objectifs) menées (dans les localités d'intervention ou ailleurs) ?

-----  
-----

Q35. Le niveau de résultat obtenu vous paraît-il en adéquation avec les dépenses engagées ?

-----  
-----

### 4. Durabilité

Q40. Selon vous, des mécanismes adéquats ont-ils été envisagés pour garantir l'appropriation du Programme par les structures pilotes ?

-----  
-----  
Q41. Une synergie a-t-elle été créée entre les acteurs locaux, autorités locale et la DNP ? Si oui cette synergie est-elle susceptible de durer après la fin du Programme ?

-----  
-----  
Q42. Les facteurs institutionnels (réglementation, dispositifs administratifs, inscriptions budgétaires, ...) sont-ils désormais favorables à la pérennisation de ce Programme ?

-----  
-----  
Q43. Dans quelle mesure le programme a-t-il fait évoluer la vision des acteurs locaux et nationaux sur les personne vulnérables, l'égalité des genres, les droits de l'Homme et les dimensions transversales (environnement, etc.) ?

-----  
-----  
Q44. Les personnes et institutions impliquées dans la mise en œuvre du Programme se sont-elles appropriées les approches transversales ?

-----  
-----  
Q45. Selon vous les résultats du Programme et les leçons apprises ont-ils une chance d'être répliqués ailleurs ? Si oui comment?

-----  
-----  
Q46. Avez-vous des recommandations à formuler en vue de la pérennisation des acquis du programme ?

## 5. Effet

-----  
-----  
Q50. D'après vous, quels changements ont été effectivement apportés par les interventions du Programme dans les conditions de vie des usagers ?

-----  
-----  
Q51. L'environnement (institutionnel, social, sécuritaire, politique, ..) a-t-il été favorable pour l'avènement de ces changements ?

Q52. Selon vous, quel a été la contribution de ce programme à l'atteinte de l'effet recherché par le programme ?

-----  
-----

Q53. Quelles sont les principales contraintes à la mise en œuvre du PAAQSU ?

-----  
-----

Q54. Avez-vous une recommandation particulière à formuler pour la pérennisation et la durabilité des acquis?

-----  
-----

**Merci de votre collaboration**



## PROGRAMME D'APPUI A L'AMELIORATION DES PRESTATIONS RENDUES AUX USAGERS DES SERVICES PUBLICS

### Guide d'entretien avec les responsables du Programme (Partenaires du Programme)

STRICTEMENT CONFIDENTIEL ET A BUT NON FISCAL

*Les informations collectées au cours de cette enquête sont strictement confidentielles au terme de la loi N° 91/023 du 16 décembre 1991 sur les Recensements et Enquêtes Statistiques qui stipule en son article 5 que « les renseignements individuels d'ordre économique ou financier figurant sur tout questionnaire d'enquête statistique ne peuvent en aucun cas être utilisés à des fins de contrôle ou de répression économique ».*

#### SECTION 0: RENSEIGNEMENTS GENERAUX

|              |                             |               |
|--------------|-----------------------------|---------------|
| <b>S0Q01</b> | Administration : _____      | _ _           |
| <b>S0Q02</b> | Direction : _____           |               |
| <b>S0Q03</b> | Services : _____            | _ _ _         |
| <b>S0Q04</b> | Nom du répondant : _____    |               |
| <b>S0Q05</b> | Fonction du répondant _____ |               |
| <b>S0Q07</b> | Date de l'entretien : _____ | _ _ _ _ _ _ _ |

#### 1. Pertinence et Cohérence du Programme

Q10. Avez-vous reçu l'accompagnement du Programme PAAQSU ? Si oui, en quoi a consisté cet appui ?

.....  
.....

Q11. Cet accompagnement répondait-il à un besoin réel des usagers de votre structure ?

.....  
.....

Q12. Ce Programme complète-t-il ou se chevauche-t-il avec d'autres initiatives du Gouvernement ou de Partenaires au développement ?

-----  
-----

Q13. Les interventions programmées étaient-elles en mesure de garantir, une fois exécutées, l'atteinte des résultats escomptés ?

-----  
-----

Q14. Les différents facteurs de risque ont-ils été suffisamment maîtrisés ?

-----  
-----

Q15. L'accompagnement de votre structure par le Programme a-t-il pris en compte les besoins réels

1. Des usagers des services publics : -----

-----

2. des personnes vivant avec des handicaps : -----

-----

3. des aspects genre -----

-----

4. Les personnes âgées et les femmes enceintes : -----

-----

Q16. Pensez-vous que le Programme a répondu à vos attentes (du point de vue technique, organisationnel et financier) ? Si oui comment ?

-----  
-----

Q17. Avez-vous des attentes qui n'ont pas été satisfaites ?

-----  
-----

## **2. Efficacité du Programme**

Q20. Pouvez-vous, dresser un bilan de la mise en œuvre des activités de cet accompagnement ?

-----  
-----

Q21. Les résultats escomptés par cet appui ont-ils été atteints ? Pourquoi ? Et quel est le taux de réalisation ?

-----  
-----

Q23. Selon vous, le cadre de collaboration mis en place au sein du Programme a-t-il été fonctionnel ? Vous paraît-il approprié ? Sinon pourquoi ?

Points forts :-----

Limites :-----

Q24. Le Programme a-t-il permis ou favorisé d'autres changements qui n'étaient pas programmés ?

-----  
-----

### 3. Efficience dans la mise en œuvre du Programme

Q30. Le niveau de performance du Programme est-il plus ou moins importants que celui des initiatives similaires (visant les mêmes objectifs) menées (dans les localités d'intervention ou ailleurs) ?

-----  
-----

Q35. Le niveau de résultat obtenu vous paraît-il en adéquation avec les dépenses engagées ?

-----  
-----

### 4. Durabilité

Q41. Une synergie a-t-elle été créée entre les acteurs locaux, autorités locale et la DNP ? si oui cette synergie est-elle susceptible de durer après la fin du Programme ?

-----  
-----

Q42. Les facteurs institutionnels (réglementation, dispositifs administratifs, inscriptions budgétaires, ...) sont-ils désormais favorables à la pérennisation de cet accompagnement ?

-----  
-----

Q43. Dans quelle mesure le programme a-t-il fait évoluer la vision des acteurs locaux et nationaux sur les personnes vulnérables, l'égalité des genres, les droits de l'Homme et les dimensions transversales (environnement, etc.) ?

-----  
-----  
Q44. Les personnes et institutions impliquées dans la mise en œuvre du Programme se sont-elles appropriées les approches genre, personne vulnérables, etc.

-----  
-----  
Q45. Avez-vous des recommandations à formuler en vue de la pérennisation des acquis de cet appui ?

## 5. Effet

Q50. D'après vous, quels changements ont été effectivement apportés par les interventions du Programme dans les conditions de vie des usagers ?

-----  
-----  
Q51. L'environnement (institutionnel, social, sécuritaire, politique, ..) a-t-il été favorable pour l'avènement de ces changements ?

-----  
-----  
Q52. Selon vous, Pouvez-vous situer le niveau d'évolution du niveau de satisfaction des usagers de votre service depuis la mise en œuvre de ce programme ?

-----  
-----  
Q53. Quelles sont les principales contraintes à la mise en œuvre de cet appui ?

-----  
-----  
Q54. Avez-vous une recommandation particulière à formuler pour la pérennisation et la durabilité des acquis?

-----  
-----  
**Merci de votre collaboration**

## Liste des personnes rencontrées

| <b>NOMS ET PRENOMS</b>      | <b>FONCTIONS</b>                                  | <b>CONTACT</b> |
|-----------------------------|---|----------------|
| M EMINI Zéphyrin            | Point focal PNUD                                  | 699 90 98 98   |
| Mme Annette EBOUELLE        | PNUD  | 690 12 81 28   |
| M AKO TAKEM Chancel         | SPRA/ST   | 677 51 89 75   |
| M TOUNDE                    | Chef d'équipe/ST                                  | 679 96 51 27   |
| M NLEND NKOTT Jean Paul     | CTP   | 699 89 51 37   |
| M BEKONO BEKONO Marc Désiré | Point focal PAAQSU MINFOPRA                       | 699 93 44 74   |
| M ENAMA ENAM Patrice        | Point focal CONSUPE                               | 677 30 18 29   |
| Mme MENGUE                  | Point focal MINPMEESA                             |                |
| M. TEKOUDOU                 | Point focal MINFOPRA                              |                |
| M FONKOUA                   | Point focal MINSANTE                              | 699 92 42 15   |
| M ONDOUA ABAH Gabriel       | Fédération Camerounaise des personnes handicapées | 677 57 99 00   |
| Mme NGATCHOU Denise         | Présidente de l'Association horizons Femmes       | 699 82 32 80   |
| <b>Services pilotes</b>     |   |                |
| M. Louis Joss BITANG        | Directeur du CURY                                 |                |
| Mme ONDO                    | Sous-directrice du courrier, de liaison           |                |
| M. MBELLA                   | Chef service du SAC                               | 651828633      |
| M. DJOUBAIROU Boubakari     | Perception de Yaoundé III                         | 699749919/     |
| M. EKENGUELE Bienvenu       | CFCE Yaoundé                                      | 694 54 27 37   |
| <b>Moulvoudaye</b>          |   |                |
| SADJO DANSOULA              | A1 Moïse  | 6 64 84 68 13  |
| LAWA TAOUKISSAM Giscard     | S. Etat Civil                                     | 6 61 18 08 36  |
| OUMAROU DJINGUI             | S. Etat civil                                     | 6 93 82 73 88  |
| DJONGNEBA Mystère           | S. Etat civil                                     | 6 90 96 83 06  |
| SAIDOU BLAZOA               | S - Accueil                                       | 6 55 55 39 17  |
| <b>Commune Touloum</b>      |   |                |
| NDJONWANS                   | Représentant Sous-Préfet                          | 6 97 81 28 24  |
| WOWE                        | A1 Maire  | 6 96 49 05 02  |
| DJONWANG Bienvenu           | Responsable Etat Civil                            | 6 63 94 22 94  |
| <b>Commune de Maga</b>      |   |                |
| AFOUDA APESUI B             | 4 <sup>ème</sup> Adjoint au Maire                 | 6 99 97 65 37  |
| ALI AMDASSINI               | Secrétaire Etat Civil                             | 6 95 99 22 17  |
| BETSOU Henri                | Chef bureau Etat Civil                            | 6 95 56 33 68  |
| MOUSSAA                     | Etat Civil  | 6 99 46 42 13  |
| LOUWOUNG Thomas             | Service accueil commune                           | 6 61 40 44 53  |
| MAMAT NDOGOMA               | Service accueil commune                           | 6 55 14 74 22  |

## Références bibliographiques

Banque Mondiale, 2017 : Indicateurs du Développement dans le Monde. Banque Mondiale, États-Unis: Washington, DC.

CEA, 2017 : Rapport sur l'Indice Africain de l'Exclusion Sociale pour l'Afrique Centrale. CEA, AddisAbaba, Ethiopie.

Institut National de la Statistique du Cameroun, 2014 : Enquête Camerounaise Auprès des Ménages (ECAM 4). INS, Cameroun.

Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire, 2009 : Cameroun Vision 2035, Cameroun.

Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire, 2009 : Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi, Cameroun.

Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire, 2017 : Tableau de Bord de l'économie camerounaise, Cameroun.

Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative, 2014 : Etude en vue de l'appréciation du niveau de satisfaction des usagers et des Administrations bénéficiaires des Prestations, Cameroun.

PAAQSU, 2015 : Audit qualité de cinq services pilotes retenus dans le cadre de la mise en œuvre du programme d'appui à l'amélioration de la qualité de services rendus aux usagers des services publics, décembre 2015, Cameroun.

PAAQSU, 2016 : Rapport définitif de l'analyse organisationnelle et du plan d'accompagnement des communes de Maga, Moulvoudaye et Touloum, Cameroun.

PAAQSU, 2016 : Rapport définitif de l'analyse organisationnelle et du plan d'accompagnement de la commune de kousseri.

PAAQSU, 2016 : Rapport définitif de l'analyse organisationnelle et du plan d'accompagnement de la commune de Mokolo.

PAAQSU, 2016 : Rapport définitif de l'analyse organisationnelle et du plan d'accompagnement de la commune de Mora.

PAAQSU, 2017 : Enquête satisfaction dans les services pilotes et dans les communes de Maga, Moulvoudaye et Touloum.

PNUD, 2016 : Rapport sur le Développement Humain 2016, États-Unis: New York.

PNUD, 2017 : Rapport des Résultats des Activités de Développement du Cameroun, Bureau Indépendant d'évaluation, Avril 2017.

PNUD, 2009 : Guide de la Planification, du Suivi et de l'Evaluation Axés sur les Résultats du Développement.

République du Cameroun - PNUD, 2013 : Rapport Annuel PAAQSU 2013.

République du Cameroun - PNUD, 2014 : Rapport Annuel PAAQSU 2014.

République du Cameroun - PNUD, 2015 : Rapport Annuel PAAQSU 2015.

République du Cameroun – PNUD, 2016 : Rapport Annuel PAAQSU 2016.

République du Cameroun – PNUD, 2017 : Rapport trimestriel d'avancement du Programme (1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> trimestres), Cameroun.

République du Cameroun - Système des Nations Unies au Cameroun: UNDAF 2013-2017

République du Cameroun - Système des Nations Unies au Cameroun, 2013: Plan d'Action du Programme de Pays (CPAP 2013-2017), Cameroun.