

i - Page d'introduction

Eléments globaux sur le projet

Titre du projet à évaluer : « <i>Renforcer la sécurité humaine dans les communes de Maga, Kousseri et Moulvoudaye dans la région de l'Extrême-Nord du Cameroun comme moyen d'atteindre les objectifs de développement durable</i> »	
Nom de l'évaluation	<i>Evaluation finale</i>
Calendrier de l'évaluation et date du rapport	<ul style="list-style-type: none">- <i>Rapport Initial d'évaluation : 05 jours après signature du contrat</i>- <i>Rapport provisoire : 10 après la collecte des données et leur analyse</i>- <i>Rapport final : 05 jours après avoir reçu les amendements du groupe de référence</i>
Pays de réalisation de l'évaluation	<i>Cameroun</i>
Nom et prénoms de l'évaluateur	<i>SIKUBE TAKAMGNO Célestin</i>
Nom de l'organisme ayant commandé l'évaluation	<i>UNDP</i>

Remerciements

Ce rapport est le résultat du travail mené par l'Évaluateur et Consultant national Célestin SIKUBE TAKAMGNO, commissionnée par le PNUD du Cameroun.

Ma profonde gratitude et mes remerciements les plus sincères à l'équipe du projet conjoint PNUD – UNICEF-FAO à Yaoundé et à Maroua qui a soutenu le processus d'évaluation notamment M. Jean-Luc Stalon, Représentant Résident du PNUD au Cameroun, M. Cyprien Gangnon, Senior Project Manager au PNUD à Maroua, Madame Hiroko Kono, Programme Analyst, M. Tony Kouemo, responsable du suivi-évaluation du PNUD à Maroua, M. Pierre ABOLGO, assistant au chef de sous bureau de la FAO à Maroua, M. Levis KAMGAN, responsable du suivi-évaluation de l'UNICEF à Maroua, Dr KIDMO, de l'antenne de la FAO à Kousseri.

Le consultant est très reconnaissant à M. KONE, Project manager à Plan Cameroun Maroua, Rev. Samuel HETECK de ACADIR Extrême-nord, M. SAIDOU KARI, promoteur CARPA, Coretta CHIOZEM, consultante PNUD Maroua, les délégués du MINEPIA, du MINPROFF, du MINJEC et leurs personnels.

ii - Présentation du projet et de l'évaluation

Présentation du projet

Date of submission	28 September 2016
Benefiting country and location	Cameroon, Central Africa
Title of the programme	Enhancing Human Security in the Councils of Maga, Kousseri and Moulvoudaye in the Far North region of Cameroon as a mean to reach the Sustainable Development Goals.
Duration of programme	24 months
Lead UN organization	UNDP
Implementing UN organization(s)	UNDP – Ms. Allegra Maria Del Pilar Baiocch, Resident Representative. allegra.baiocchi@one.un.org UNICEF- Mr. Jacques Boyer – Country Representative. jboyer@unicef.org FAO – Ms. Felicitas Atanga; Assistant FAO Representative / Programme, OiC Felicitas.Atanga@fao.org
Non-UN implementing partners	Ministry of Public Health, Ministry of Agriculture, Ministry of Territorial Administration & Decentralization; Municipalities, CBOs
Total program budget including indirect support costs in US\$	5,350,813.75 USD
Amount requested from the UNTFHS in US\$	1,941,669.75 USD
Amount to be sourced from other donors in US\$ (please list each donor and the amount to be contributed)	Government of Japan: 2,347,644.00 USD SIDA: 1,020,000.00 USD JICA: 1,500.00 USD UNICEF: 40,000.00 USD Total in co-funding: 3,409,144.00 USD

Information sur l'évaluation

Type d'évaluation	Evaluation finale	
Période de l'évaluation	Début	Fin
	03 février 2020	30 avril 2020
Evaluateur	SIKUBE TAKAMGNO Célestin	
Email adresse de l'évaluateur	csikube@gmail.com	
Date de l'évaluation	Début	Achèvement
	07 mars 2020	17 mars 2020

iii- Sommaire

I - PAGE D'INTRODUCTION.....	2
ELÉMENTS GLOBAUX SUR LE PROJET	2
REMERCIEMENTS	2
II - PRÉSENTATION DU PROJET ET DE L'ÉVALUATION	3
PRÉSENTATION DU PROJET	3
INFORMATION SUR L'ÉVALUATION	3
III- SOMMAIRE	4
IV. ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS.....	5
V. LISTE DES TABLEAUX.....	7
VI. LISTE DES GRAPHIQUES	8
VII. RÉSUMÉ EXÉCUTIF.....	9
CONTEXTE ET JUSTIFICATION	9
OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION.....	10
PORTE DE L'ÉVALUATION.....	11
CRITERE DE L'ÉVALUATION.....	11
METHODOLOGIE	11
LIMITATIONS	12
CONSTATS ET RESULTATS DE L'ÉVALUATION	13
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	17
I. INTRODUCTION.....	19
I.1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION.....	19
I.2. OBJECTIF DE L'ÉVALUATION	20
I.3. PARTIES PRENANTES, CIBLES DU PROJET ET MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION	21
I.4. DÉMARCHÉ MÉTHODOLOGIQUE	21
I.5. LES CRITÈRES D'ÉVALUATION ET QUESTIONS	30
I.6. DIFFICULTÉS ET LIMITES DE L'ÉVALUATION	33
II. DESCRIPTION ET CONTEXTE DE DÉVELOPPEMENT DU PROJET	34
III. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION	37
III.1 RÉSULTATS SELON LES CRITÈRES D'ÉVALUATION	37
III.2 EFFETS AVÉRÉS DU PROJET.....	49
III.3. APPORT DE L'APPROCHE DE LA SÉCURITÉ HUMAINE	63
III.4. ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES DU PARTENARIAT ENTRE LES TROIS AGENCES	65
IV. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	67
V. ANNEXE	69
V.1 TERMES DE RÉFÉRENCE.....	69
V.2 LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES	82
V.3 LISTE DES DOCUMENTS EXAMINÉS.....	84
V.4 MATRICE D'ANALYSE DES QUESTIONS DE L'ÉVALUATION.....	85
V.5 QUESTIONNAIRES ET GUIDES D'ENTRETIEN UTILISÉS	91

iv. Acronymes et abréviations

ACDEV	Association pour le Développement
AGR	Activité Génératrice de Revenus
AVEC	Association Villageoise d'Épargne et de Crédit
BEC	Bureau d'Emplois Communaux
BH	Boko Haram
C4D	Communication pour le Développement
CEOCA	Centre d'Ecoute, d'Orientation, de Conseil et d'Accompagnement
CERF	Fonds Central d'Intervention d'Urgence
CGP	Comité de Gestion du Projet
CNI	Carte Nationale d'Identité
DFID	Department for International Development
DTM	Displacement Tracking Matrix
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FGD	Focus Group Discussion
GIC	Groupement d'Intérêt Economique
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation
IRA	Infection Respiratoire Aiguë
IRC	International Rescue Committee
MEAL	Monitoring Evaluation Accountability Learning
MINADER	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural
MINEE	Ministère de l'Eau et de l'Energie
MINEPAT	Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MINEPIA	Ministère de l'Elevage des Pêches et des Industries Animales
MINJEC	Ministère de la Jeunesse et de l'Education Civique
MINPROFF	Ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille
MINSANTE	Ministère de la Santé Publique
OCHA	United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs
ODD	Objectifs de Développement Durable
ONU	Organisation des Nations Unies
OIM	Organisation Internationale pour les Migrations
OSC	Organisation de la Société Civile
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PDI	Personne Déplacée à l'Interne
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PFE	Pratiques Familiales Essentielles
PVE	Prevention of the violent Extremism
RCP	Relèvement et Consolidation de la Paix

SCAP	Système Communautaire d'Alerte rapide
SIDA	Swedish International Development Cooperation Agency
TDR	Termes De Référence
UNDAF	Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
UNHCR	United Nations High Commissioner for Refugees
UNICEF	Organisation des Nations Unies pour l'Enfance
UNTHS	Fonds Fiduciaire des Nations Unies pour la Sécurité Humaine
USD	Dollar des Etats-Unis
WASH	Water Sanitation and Hygiene

v. Liste des tableaux

<i>Tableau 1 : Echantillon enquête quantitative</i>	24
<i>Tableau 2 : Echantillon enquête qualitative</i>	25
<i>Tableau 3 : Résumé des résultats attendus du projet untfhs</i>	35
<i>Tableau 4 : Niveau de réalisation des activités du projet (à niveau)</i>	39
<i>Tableau 5 : Répartition du budget global du projet par résultat et par produit</i>	45
<i>Tableau 6 : Valeurs des indicateurs d'effets de la composante fao</i>	52
<i>Tableau 7 : Valeurs des indicateurs d'effets de la composante pnud</i>	59
<i>Tableau 8 : Valeurs des indicateurs d'effets de la composante unicef</i>	61
<i>Tableau 9 : Analyse des forces et faiblesses du partenariat entre les agences</i>	66

vi. Liste des Graphiques

<i>Graphique 1 : Pertinence du projet selon les bénéficiaires (N=333, FAO=64, PNUD=96, UNICEF=173).....</i>	<i>38</i>
<i>Graphique 3 : Pensez-vous ou connaissez-vous des non bénéficiaires qui d'après vous devrait être bénéficiaires ?.....</i>	<i>43</i>
<i>Graphique 2 : Pensez-vous ou connaissez-vous des bénéficiaires qui d'après vous ne devrait pas bénéficier de cette aide ?.....</i>	<i>43</i>
<i>Graphique 5: Utilisez-vous les pâturages réhabilités par la FAO ?.....</i>	<i>50</i>
<i>Graphique 4 : Des pâturages ont-ils été réhabilités par la FAO ?.....</i>	<i>50</i>
<i>Graphique 6 : Comment jugez-vous globalement la qualité des bêtes reçues à travers le projet ?.....</i>	<i>51</i>
<i>Graphique 8 : vaccinez-vous vos bêtes dans les installations créées par le projet ?.....</i>	<i>52</i>
<i>Graphique 7 : utilisation des points d'eau construits ou réhabilités par le FAO pour abreuver les bêtes.....</i>	<i>52</i>
<i>Graphique 9 : Pensez-vous que ce projet ait contribué à améliorer votre existence ?.....</i>	<i>54</i>
<i>Graphique 10 : Quelle est votre satisfaction globale par rapport aux services reçus à travers le projet porté par la FAO ?.....</i>	<i>54</i>
<i>Graphique 11 : Si projet a contribué jusqu'ici à améliorer votre existence comment ?.....</i>	<i>55</i>
<i>Graphique 13 : Ce Système d'alerte précoce pour les risques et catastrophes mis en place par le projet porté par le PNUD est-il fonctionnel ?.....</i>	<i>56</i>
<i>Graphique 12 : Votre village est -il couvert par système d'alerte précoce pour les risques et catastrophes mis en place par le projet porté par le PNUD ?.....</i>	<i>56</i>
<i>Graphique 14 : Etes-vous satisfait des actions de ce comité de prévention et de gestions des conflits ?.....</i>	<i>56</i>
<i>Graphique 14 : Vous ou un membre de votre ménage a-t-il reçu un appui du PNUD pour lancer ou développer son affaire ?....</i>	<i>58</i>
<i>Graphique 15 : Tranche de revenu Journalier des bénéficiaires interrogés.....</i>	<i>58</i>
<i>Graphique 16 : Comment épargnez-vous votre argent ?.....</i>	<i>59</i>
<i>Graphique 17 : Quelle est votre satisfaction globale par rapport aux services reçus à travers le projet porté par le PNUD ?</i>	<i>60</i>
<i>Graphique 18 : Si projet a contribué jusqu'ici à améliorer votre existence ? Comment ?.....</i>	<i>60</i>
<i>Graphique 19 : Quelles sont les pratiques familiales essentielles observées ?.....</i>	<i>62</i>
<i>Graphique 20 : Avez-vous bénéficié des Kit WASH du projet UNICEF ?.....</i>	<i>63</i>

vii. Résumé Exécutif

CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Depuis 2012, le contexte sécuritaire dans le bassin du lac Tchad s'est considérablement aggravé, causant des souffrances inestimables à la population vivant dans les quatre pays ayant le lac en commun. La crise a commencé au Nigéria et s'est répandue dans les pays voisins avec des déplacements massifs et de lourdes conséquences sur la sécurité alimentaire, l'accès aux infrastructures et services sociaux de base telles que les écoles, les hôpitaux jadis insuffisants. Les plus vulnérables des personnes touchées sont les réfugiés, les personnes déplacées et récemment les retournées. Les membres des communautés hôtes de ces groupes les plus touchés portent également un gros fardeau en accordant l'hospitalité à la plupart des personnes déplacées et aux réfugiés hors camp. Selon le DTM 19/0IM d'août 2019 décembre 2019 428 289 personnes dans 56 548 ménages ont été affectées à l'Extrême Nord du pays dont : 270 870 Personnes Déplacées Internes (PDI), 46 845 réfugiés hors du camp de Minawao et 110 574 retournées. 65% de cette population est âgée de moins de 18 ans. De toute évidence, le terrorisme et les attentats suicides sont la principale cause de déplacement (89%) contre 11% du déplacement dû aux inondations et autres catastrophes naturelles.

Toutefois il a été constaté que cette région abrite l'une des populations les plus vulnérables du Cameroun en raison des conditions de pauvreté très avancées, l'impact du changement climatique et les violences occasionnées par le groupe extrémiste Boko Haram. Face à cette situation alarmante, les femmes, les enfants et les jeunes de cette région sont particulièrement vulnérables, car ils sont souvent exclus des prises de décision et manquent d'opportunités économiques. Notons cependant que d'après les données du BUCREP, 30% de la population de cette région a moins de 20 ans, ces vulnérabilités combinées aux problèmes structurels tels que : la pauvreté, le faible développement socioéconomique, des années de marginalisation politique etc. ont non seulement contribué à l'augmentation des risques de la sécurité humaine de base, mais semblent également favorisé ces personnes à rejoindre les mouvements radicaux (BH). Bien que beaucoup de choses ait été faites dans cette région, il existe cependant des manquements dans la création des revenus stables, la protection sociale et la prévention des catastrophes.

Afin de prévenir l'extrémisme violent et renforcer la sécurité humaine, le PNUD met en œuvre aux côtés d'autres agences des Nations Unies et partenaires (l'UNICEF, la FAO et la partie gouvernementale), des interventions de développement qui visent à aborder selon une approche holistique, les facteurs qui conduisent à ce phénomène. Ce projet qui s'intitule : « **Renforcer la sécurité humaine dans les communes de Maga, Kousseri et Moulvudaye dans la région de l'Extrême-Nord du Cameroun comme un moyen d'atteindre les objectifs de développement durable** », est financé par les fonds judiciaires des Nations Unies pour la Sécurité Humaine (UNTFHS). Ce projet a pour but de renforcer la résilience des communautés par des interventions transversales et multidimensionnelles efficaces et urgentes dans l'Extrême-Nord

du Cameroun. A cet effet, Quatre résultats intermédiaires ont été définis et qui permettront l'atteinte de l'impact souhaité. Il s'agit notamment de :

- **Résultat 1 (FAO)** : Les communautés affectées et vulnérables se rétablissent et deviennent plus résistantes aux catastrophes naturelles (sécheresses et inondations) et aux conflits à travers la protection, la reconstitution, le réapprovisionnement et l'augmentation de leurs capacités individuelles et collectives. Actifs productifs ainsi que par la reprise, l'intensification et la diversification de leurs activités de subsistance ;
- **Résultat 2 (UNICEF)** : Les groupes vulnérables ciblés ont un meilleur accès aux services sociaux de base et de protection sociale, y compris la santé, la protection de l'enfance, l'eau, l'hygiène et l'assainissement, et se sentent en sécurité dans leurs communautés ;
- **Résultat 3 (PNUD)** : Les administrations locales ont renforcé leurs capacités de gestion et de coordination des interventions / activités de réduction des risques de catastrophe, d'intervention et de résilience afin de protéger leurs populations vulnérables à risque de manière plus efficace et efficiente ;
- **Résultat 4 (PNUD)** : Les PDI et les communautés hôtes ont des capacités renforcées pour prévenir et combattre la radicalisation et l'extrémisme violent, et les femmes et les jeunes qui ont été marginalisés, radicalisés ou à risque sont autonomes à travers l'insertion socioéconomique comme moyen de cohésion sociale, de prévention des conflits, de consolidation de la paix et de relèvement de la communauté.

Conformément aux accords signés entre le PNUD et UNTFHS, il est prévu à la fin de la mise en œuvre de ce projet, une évaluation finale qui fera une analyse approfondie de la pertinence, de l'efficacité, la durabilité et l'efficience de l'intervention du projet et sa contribution aux résultats obtenus sur les populations ciblées afin de dégager des nouvelles orientations pour rendre sa stratégie plus efficace et plus adaptée.

OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

Le but de cette étude est de fournir une évaluation globale du projet et une occasion d'évaluer de manière critique les stratégies techniques et les questions administratives. L'évaluation donnera des recommandations pour améliorer le potentiel du projet afin d'atteindre les résultats attendus et les objectifs dans les délais du projet. L'évaluation fournira également de l'information essentielle pour façonner et informer les futurs programmes UNTFHS.

Plus spécifiquement il s'agira de :

- Examiner la mise en œuvre des diverses composantes du projet et des extraits/résultats décrits dans le document de projet en vue d'évaluer le niveau de réalisation ;
- Évaluer l'efficacité avec laquelle les résultats sont atteints, ainsi que la collaboration inter agences (PNUD, UNICEF, FAO) ;

- Identifier les interventions à fort impact du PNUD, de l'UNICEF et de la FAO dans les domaines de la consolidation de la paix et de la sécurité humaine, et suggérer des axes de développement à la lumière du contexte sécuritaire de la région ;
- Fournir une analyse approfondie sur la manière dont les 11 prochains mois de mise en œuvre peuvent avoir un impact sur les documents stratégiques des Nations unies en ce qui concerne la PVE, le RCP et UNDAF récemment élaborés et suggérer si l'énoncé des résultats, ou les indicateurs de projet doivent être remaniés
- Rédiger un rapport qui définit clairement les domaines de résultats spécifiques pour chaque composante du projet. Le rapport doit analyser les résultats escomptés en profondeur en termes de pertinence, d'efficacité et de durabilité.

PORTEE DE L'EVALUATION

L'évaluation porte sur la période de mise en œuvre du projet, soit de janvier 2017 à Décembre 2019 et dans toutes les zones d'intervention couvertes par le projet notamment : le département du Logone-et-Chari (Kousseri) ; le département du Mayo-Danay (Maga) et celui du Mayo-Kani (Moulvoudaye). Elle sera focalisée sur les jeunes filles et garçons des populations hôtes et des populations déplacées ayant bénéficié d'un appui quelconque durant cette période, mais aussi elle touchera les communes (Kousseri, Maga, Moulvoudaye), les membres de la communauté notamment, les leaders traditionnels, les leaders religieux et les parents des jeunes de la communauté hôtes, ceci dans le but de pouvoir mesurer les changements observés suites à la mise en œuvre de ce projet dans leurs communautés.

CRITERE DE L'EVALUATION

Les critères retenus pour cette évaluation sont les suivants :

- La pertinence/cohérence
- L'efficacité
- L'efficience
- La durabilité.

METHODOLOGIE

La méthodologie retenue pour cette évaluation s'est articulée autour de trois principales phases à savoir : une **phase préparatoire**, une **phase de collecte et de traitement des données** et une **Phase d'analyse des données et de rédaction du rapport**.

La phase préparatoire

Cette phase a consisté en un ensemble d'activités réalisées avant la phase de collecte des données. Ces activités sont Briefing de pré-mission, réunions et entretiens préalables avec les responsables du projet à divers niveaux (Yaoundé et Maroua), revue documentaire, échantillonnage, élaboration

des outils de collecte des données. Le principal résultat de cette phase a été le rapport initial d'évaluation qui décrivait en détail la méthodologie retenue pour cette évaluation.

La phase de collecte et de traitement des données

La méthodologie adoptée pour cette étude intègre à la fois des méthodes de collecte de données quantitatives et qualitatives. Pour la collecte de données quantitative, les interviews individuels ont été utilisés. Nous avons enquêté 395 bénéficiaires dans près de 36 villages des 3 arrondissements, réalisé 30 focus groups dont 15 focus groups pour les hommes et 15 pour les femmes et filles, et tenu des entretiens avec 9 autorités administratives, 13 autorités/leaders locaux, 9 responsables/point focaux du projet et 8 partenaires de mises en œuvre. Pour y parvenir, les outils de collecte utilisés sont 3 questionnaires quantitatifs pour les différents bénéficiaires des trois composantes du projet, un guide de discussions de groupe, un guide d'entretien pour gestionnaire du projet, un guide d'entretien pour fonctionnaires et un guide d'entretien pour autorités administratives et traditionnelles. La collecte des données a suivi la formation des agents qui sont allés par équipe de deux personnes par commune pendant 10 jours dans chacune des 3 communes. L'interview des bénéficiaires a été fait par des entretiens administrés en direct avec des tablettes dont les formulaires ont été programmés sous le logiciel CSpro (collecte des données assistée par l'ordinateur).

La Phase d'analyse des données et de rédaction du rapport.

Pour les données quantitative, La base de données sur Cspro a été exportée sur SPSS et sur Excel et les analyses ont été effectuées à l'aide de ces deux logiciels. Pour cela les données ont été nettoyées des valeurs aberrantes, les contrôles de cohérence non respectés ont été réimputés pour avoir un fichier beaucoup plus cohérent qui a permis de calculer les différents indicateurs clés. Pour les données qualitatives, sur la base des synthèses des FGD, une analyse thématique et une analyse textuelle ou sémantique ont été effectuées pour ressortir les constats et observations qui ont été recoupés avec les données qualitatives. L'analyse thématique a consisté à regrouper manuellement les éléments signifiants du discours selon 2 thèmes prédéfinis : les dysfonctionnements du projet et les actions que les acteurs souhaitent voir se développer. L'ensemble de ces analyses a permis de réaliser les constats et observations pour formuler des recommandations.

LIMITATIONS

Aucune étude n'étant complète, nous pensons toutefois avoir minimisé les risques qui peuvent affecter la fiabilité des données collectées au compte de cette étude. La méthodologie utilisée et le calcul de l'échantillon de sondage permet d'extrapoler les données à toutes les populations des communautés soumises à cette étude.

CONSTATS ET RESULTATS DE L'EVALUATION

1- La conception du projet a été très pertinente au regard des besoins multisectoriels des communautés cibles des sites retenus ; bien que d'autres besoins liés à l'insécurité humaine sur le plan politique, personnel sanitaire, éducation et surtout alimentaire, ne soient pas pris en charge ou alors des évidences montrant que ces besoins sont déjà pris en charge dans les communes cibles du projet par d'autres partenaires dans le cadre de la réponse à la crise dans la zone. Les huit outputs définis illustrent parfaitement cette pertinence de la conception du projet à travers la prise en compte des insécurités économique, sanitaire, environnementale (avec les SCAP) prévention des maladies, personnelle (indirectement à travers l'autonomisation et communautaire avec les structures de gestion des conflits).

2. Le document du projet montre bien l'alignement des objectifs du projet et la stratégie des ODD. En ce qui concerne l'arrimage aux stratégies locale, le projet a suivi la logique du plan de réponse humanitaire de la région pour les zones de crise et les axes des plans de développement communautaires ont été pris en compte avec la participation des Mairies.

3. La stratégie de mise en œuvre a souffert de quelques lacunes qui ont été défavorables à la réalisation des objectifs. Lors de la première partie de mise en œuvre du projet, il y avait peu de collaboration entre les agences qui faisait que chacune d'elle travaillait de son côté, avec pour résultante qu'à un moment donné, certaines agences étaient avancées dans la mise en œuvre des activités tandis que d'autres peinaient à commencer les activités essentielles pour l'atteinte des résultats. Même si cet état des choses a été quelque peu corrigé à la deuxième année de mise en œuvre du projet, force est de constater que les composantes du projet n'ont pas été mis en œuvre dans les mêmes sites (villages) par exemple, ce qui a engendré une dispersion des énergies (les mêmes personnes ne bénéficiaient pas de toutes les composantes), et conduit à des effets globaux un peu plus faibles. Il aurait fallu dès le départ réaliser une évaluation conjointe des besoins liés à la sécurité humaine dans ses différentes composantes dans les zones d'intervention à savoir l'insécurité économique, l'insécurité alimentaire, l'insécurité sanitaire, l'insécurité de l'environnement, l'insécurité personnelle, l'insécurité communautaire et l'insécurité politique pour en avoir une compréhension multisectorielle. Cette évaluation des besoins aurait servi de Baseline pour mesurer les effets du projet et analyser les gaps en termes de secteur d'intervention lié à l'insécurité humaine ne faisant pas partie du mandat des trois organisations. Cette évaluation de besoin aurait aussi permis d'identifier les ressources disponibles ; y compris les moyens locaux et les stratégies d'adaptation locales pour une planification cohérente et conjointe, qui aurait aussi conduit à travailler dans les mêmes villages.

4. Le projet a été mis en œuvre par plusieurs partenaires d'exécution locaux, certains dans leur stratégie ont favorisé l'atteinte des objectifs à eux assignés sans se soucier de l'interdépendance entre les différentes menaces et entre les réponses par la prise en compte des mesures de mitigation dans la stratégie. En effet, les menaces à la sécurité humaine se renforcent mutuellement et sont

liées par un effet d'entraînement dans le sens où les menaces se nourrissent les unes des autres d'une part et les menaces d'une communauté voisine peuvent s'étendre à la communauté cible.

5. Chaque agence avait ses partenaires de mise en œuvre. Ainsi, non seulement les agences n'utilisaient pas les mêmes partenaires, mais surtout ces partenaires ne travaillaient pas en collaboration. Cela diminuait donc la synergie d'action et faisait en sorte qu'il n'y ait que peu de bénéficiaires communs. A défaut de travailler avec les mêmes partenaires, il aurait été intéressant de mettre les partenaires en collaboration et créer un cadre d'échange entre eux de manière qu'ils puissent harmoniser les stratégies et surtout cibler les mêmes bénéficiaires pour un impact global plus fort sur la sécurité humaine dans son ensemble.

Il a été également noté à certains endroits que les bénéficiaires connaissaient uniquement le partenaire de mise en œuvre, et pas l'agence qui l'a mandaté. Cela est un problème dans le sens où certains effets du projet peuvent ne pas lui être attribué par les bénéficiaires.

6. La stratégie de mise en œuvre depuis la conception n'avait pas marqué l'importance de suivre des phases d'un programme de sécurité humaine à savoir : **Phase 1** : Analyse, Cartographie et Planification, **Phase 2** : Mise en œuvre et **Phase 3** : Etude d'Impact. Toutefois, lors de la mise en œuvre, notamment à la phase 2, il a été opéré un rattrapage la phase 1 notamment dans la composante UNICEF, ce qui a permis d'améliorer la phase 3.

7. La majorité des activités prévues par les composantes FAO et PNUD ont des taux d'exécution assez satisfaisant, même si les bénéficiaires et certaines parties prenantes estiment n'avoir pas été consultés dans le choix des animaux et ont reçu des bêtes de mauvaise qualité (trop petites ou malades), que les Kits d'intégration n'étaient pas toujours de bonne qualité ; ou ne connaissent pas l'existence des SCAP encore moins leur pertinence. Cependant la composante UNICEF a pris du retard en raison principalement des lenteurs administratives et financières, de la nécessité de faire concorder le planning des activités avec la planification des activités des maries et l'instabilité provoqué par le double scrutin du 09 février 2020. Ainsi, au moment de notre passage sur le terrain les partenaires continuaient de mettre en œuvre certaines activités.

8. pour ce qui est de la composante PNUD en particulier, certains bénéficiaires se plaignent de n'avoir pas reçu la totalité de ce qui était prévu, en terme financier. Par ailleurs, les bénéficiaires ayant opté pour l'élevage et le commerce se plaignent de ce que les Kits étaient remis de manière groupée (2 bœufs pour 4 personnes, 7 valises pour 4, etc.), ce qui engendrait parfois des querelles qui débouchaient en général sur la vente des Kits et le partage des fonds obtenus. Ces fonds n'étaient plus toujours utilisés pour financer un projet, ce qui amenuise les effets du projet.

9. Il ressort des équipes du projet que le processus de décaissement des fonds de l'UNTFHS ont été très contraignants et n'a pas facilité le respect du calendrier de mise en œuvre des activités. Il faut aussi noter les décaissements des fonds propres des organismes et de leurs donateurs qui représentaient 64% du budget s'est effectué parfois tardivement ou n'a pas été disponibles et constitue également une source non négligeable des retards observés.

10. En ce qui concerne les partenariats et la collaboration, il est recommandé selon la sécurité humaine, le développement d'un réseau interconnecté de diverses parties prenantes afin de mettre en synergie les compétences et ressources d'une large gamme d'acteurs à tous les niveaux afin de bénéficier de leurs avantages comparatifs. Il ressort qu'il n'y a pas eu une grande collaboration entre les responsables du projet au niveau central (à Yaoundé) et les responsables directs sur le terrain (à Maroua), dans la prise des décisions importantes concernant le projet. Cela a pu jouer un rôle négatif dans la prise en compte des préoccupations des bénéficiaires dans les décisions stratégiques du projet.

11. il a été créé dans les communes de Maga et Moulvoudaye un comité de gestion de projet (CGP) composé des agences des Nations Unies participantes, et une série d'acteurs, y compris les autorités locales, les chefs religieux et les communautés locales / représentants de la société civile (où les efforts seront déployés pour assurer la représentation des groupes vulnérables ciblés). Il a aussi été mis sur pied dans ces deux communes des comités locaux d'urgence et des plans d'urgence ont été réalisés. Par ailleurs, un plan d'urgence pour le Logone et Chari (intégrant Kousseri) a été élaboré.

12. Bien qu'il soit difficile d'avoir des évidences qui montrent que les actions et les bénéfices du projet pourront continuer après sa mise en œuvre, les actions suivantes plaident en faveur de sa durabilité :

- En ce qui concerne l'institutionnalisation du projet : la plupart des initiatives de sécurité humaine du projet développées ont été incorporées dans les institutions communautaires, locales et nationales existantes. C'est le cas des SCAP donc l'intégration à la commune doit être matérialisée par une note officielle ; c'est le cas des pâturages avec les comités de gestion ou le service technique, même si à Moulvoudaye l'ancrage aux services techniques crée des barrières avec les bénéficiaires. Ce fut le cas des GIC pour l'insertion des jeunes même si pour la plupart des cas, ce sont des GIC de façade. L'implication des structures étatiques (délégations du MINEPIA, du MINPROFF, et du MINJEC) contribue également à la durabilité du projet, car ces structures pourront assurer son suivi et sa continuité.

- En ce qui concerne l'appropriation communautaire les communes ont été appelées à participer dans les choix de la mise en œuvre, mais pas très souvent lors de sa mise en œuvre. Pourtant elles sont les structures locales les mieux placées pour coordonner une approche locale de mise en œuvre de projet de sécurité humaine.

Toutefois, aucun plaidoyer n'est mené dans le sens de la mobilisation des ressources locales ou le développement des systèmes d'autofinancement innovant qui garantiront la poursuite des activités.

13. Il ressort qu'il y a eu tout au long de la mise en œuvre du projet, une certaine mobilité du personnel clé aussi bien dans les agences (FAO, PNUD et UNICEF) que chez les partenaires de mise en œuvre. Ce problème, couplé au fait que certaines personnes clés s'occupaient seuls du projet dans leur structure, a posé non seulement un problème de continuité dans les actions du projet, mais aussi d'archivage des données du projet. Le cas patent a été celui de Moulvoudaye où le principal point focal du projet au niveau de la délégation du MINEPIA a été muté, son délégué

aussi. Il nous a été impossible de retrouver la liste des bénéficiaires de la composante FAO dans cette commune. Il faudrait donc non seulement s'assurer qu'il n'existe pas de personnification dans le suivi des dossiers des projets de ce genre, mais surtout avoir un meilleur système d'archivage des dossiers.

14. Les insuffisances majeures relevées dans la mise en œuvre du projet se résument en ces points :

- ✓ Les retards dans les décaissements des fonds avec des conséquences dans la réalisation des activités ;
- ✓ Le manque de planification conjointe des activités des différents partenaires dans les communes et l'absence de mission conjointe ;
- ✓ L'absence de collaboration entre les partenaires de mise en œuvre ;
- ✓ Faible collaboration entre les responsables centraux du projet (à Yaoundé) et les responsables locaux (à Maroua) ;
- ✓ La faible implication des bénéficiaires dans le choix des solutions ;
- ✓ La tenue irrégulière de réunion de coordination pour un projet multisectoriel ;
- ✓ Le choix des partenaires pas toujours le plus efficient/efficace (ACDEV qui a utilisé ACDC et qui n'a pas de représentation à Kousseri) pour la mise en œuvre des activités de la composante PNUD auprès des jeunes à Kousseri. L'université de Maroua qui a pris beaucoup de temps pour les études de références de l'UNICEF, etc.
- ✓ Absence d'une très grande clarté dans le processus de sélection des bénéficiaires ;
- ✓ Qualité pas toujours très bonne des kits distribués (mauvaise qualité des bêtes, des céréales, etc.), et formule de distribution des kits pas très appréciée, notamment dans la composante PNUD où les kits étaient remis de manière groupée (2 bœufs pour 4 personnes, 7 valises pour 4, etc.)
- ✓ Le temps pour la mise en place des SCAP très court au vu de l'étendue des activités et le manque d'accompagnement par une expertise locale pour s'assurer de sa fonctionnalité. Par ailleurs, le manque de formation en secourisme pour les points focaux des SCAP et l'absence de plan de contingence.

15. On peut citer comme bonnes pratiques des communautés dans leur rôle d'acteurs de mise en œuvre à ce stade, le parrainage et la mobilisation par les communes des rencontres entre les parties prenantes et les différents comités mis en place (comités de gestion des pâturages et parc, SCAP, et comités de prévention et de gestion des conflits). Toutefois, elles estiment pour la plupart n'avoir pas été assez impliquées au niveau de la mise en œuvre. En effet, la plupart dit ne pas connaître les bénéficiaires de leur zone et a été absent lors de la réception des ouvrages (parc à pâturage et parc vaccino-gène) et la remise des kits.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Au vu de tous ces constats nous formulons les recommandations suivantes pour les futurs projets multisectoriels gérés par plusieurs agences à la fois :

1. Créer un organe ad hoc de gestion du projet qui ne soit logé dans aucune des agences, et qui soit exclusivement dédié à la mise en œuvre du projet. Le responsable de cet organe rendra compte aux responsables des différentes agences, mais aura la charge de la planification des activités, du décaissement des ressources financières, du recrutement des partenaires de mise en œuvre, etc. Ceci pourrait résoudre plusieurs problèmes décelés ici, notamment ça pourrait améliorer la synergie d'action entre les agences qui ont de fait une planification commune des activités, réduire significativement les lourdeurs administratives et la procédure de déblocage des fonds car la chaîne d'intervention s'en trouverait fortement réduite, faire intervenir les mêmes partenaires de mise en œuvre, ou à défaut, les faire travailler en collaboration, définir les mêmes cibles pour les différentes composantes, afin d'avoir un impact plus fort sur la sécurité humaine dans toutes ses composantes sur les mêmes populations. Un tel organe aurait par exemple fait en sorte que le Produit 2.1 du résultat 2, porté par l'UNICEF tout seul, soit la première activité du projet, menée conjointement par toutes les trois organismes pour ressortir un plan d'opérationnalisation.
2. Harmoniser le dispositif communautaire de suivi qui reposera sur les CEOCA¹ qui doivent être formés sur le projet et l'approche de sécurité humaine. D'ailleurs, le personnel d'exécution des trois agences et les partenaires de mise en œuvre devront également être mieux formés sur cette approche ;
3. D'impliquer le service technique d'arrondissement de l'élevage dans l'achat des animaux ou le contrôle qualité avant la distribution, mettre sur pied un mécanisme de suivi de ces animaux après distribution et livrer des kits vétérinaires aux délégations de l'élevage avant l'achat des bêtes ;
4. Être pointilleux sur le choix des prestataires qui fournissent les animaux et demander les références requises (vétérinaires dans l'équipe) aux prestataires ;
5. De mettre sur pieds un mécanisme de feedback et des plaintes des bénéficiaires qui pourrait se reposer sur les CEOCA ;
6. Encourager les communautés à être au cœur de la mise en œuvre tant financière que matérielle en couvrant uniquement les gaps des activités développées par les communautés pour réduire leur insécurité
7. S'assurer de la bonne qualité des kits distribués et surtout éviter les distributions groupées de kits qui amenuisent les effets du projet ;
8. Accompagner les actions de sensibilisation sur les Pratiques Familiales Essentielles d'une amélioration des offres de service (offrir plus de kits par exemple) ;
9. Mener des plaidoyers auprès des institutions concernée pour la mobilisation des ressources locales ou développer des systèmes d'autofinancement innovant (AVEC, coopératives, GIC) qui garantiront la poursuite des activités ;

¹ Les CEOCA ont été remplacés en 2019 par les Bureaux d'Emplois Communaux (BEC)

10. Mener un plaidoyer au niveau national pour la prise en compte de la sécurité politique dans le projet ;
11. Accorder une durée plus longue au projet afin de laisser le temps de mieux préparer et mettre en œuvre les activités ;
12. Effectuer une évaluation multisectorielle des besoins/cartographie en lien avec la sécurité humaine dès la conception du projet, de manière que la mise en œuvre respecte les différentes étapes (**Phase 1** : Analyse, Cartographie et Planification, **Phase 2** : Mise en œuvre et **Phase 3** : Etude d'Impact) d'un projet de sécurité humaine.

I. Introduction

I.1. Contexte et justification

Depuis 2012, le contexte sécuritaire dans le bassin du lac Tchad s'est considérablement aggravé, causant des souffrances inestimables à la population vivant dans les quatre pays ayant le lac en commun. La crise a commencé au Nigéria et s'est répandue dans les pays voisins avec des déplacements massifs et de lourdes conséquences sur la sécurité alimentaire, l'accès aux infrastructures et services sociaux de base telles que les écoles, les hôpitaux jadis insuffisants. Les plus vulnérables des personnes touchées sont les réfugiés, les personnes déplacées et récemment les retournées. Les membres des communautés hôtes de ces groupes les plus touchés portent également un gros fardeau en accordant l'hospitalité à la plupart des personnes déplacées et aux réfugiés hors camp. Selon le DTM 19/0IM d'août 2019 décembre 2019 428 289 personnes dans 56 548 ménages ont été affectées à l'Extrême Nord du pays dont : 270 870 Personnes Déplacées Internes (PDI), 46 845 réfugiés hors du camp de Minawao et 110 574 retournées. 65% de cette population est âgée de moins de 18 ans. De toute évidence, le terrorisme et les attentats suicides sont la principale cause de déplacement (89%) contre 11% du déplacement dû aux inondations et autres catastrophes naturelles.

Toutefois il a été constaté que cette région abrite l'une des populations les plus vulnérables du Cameroun en raison des conditions de pauvreté très avancées, l'impact du changement climatique et les violences occasionnées par le groupe extrémiste Boko Haram. Face à cette situation alarmante, les femmes, les enfants et les jeunes de cette région sont particulièrement vulnérables, car ils sont souvent exclus des prises de décision et manquent d'opportunités économiques. Notons cependant que, 30% de la population de cette région a moins de 20 ans, ces vulnérabilités combinées aux problèmes structurels tels que : la pauvreté, le faible développement socioéconomique, des années de marginalisation politique etc. ont non seulement contribué à l'augmentation des risques de la sécurité humaine de base, mais semblent également favorisé ces personnes à joindre les mouvements radicaux (BH). Bien que beaucoup de choses ait été faites dans cette région, il existe cependant des manquements dans la création des revenus stables, la protection sociale et la prévention des catastrophes.

Afin de prévenir l'extrémisme violent et renforcer la sécurité humaine, le PNUD met en œuvre aux côtés d'autres agences des Nations Unies et partenaires (l'UNICEF, la FAO et la partie gouvernementale), des interventions de développement qui visent à aborder selon une approche holistique, les facteurs qui conduisent à ce phénomène. Ce projet qui s'intitule : « **Renforcer la sécurité humaine dans les communes de Maga, Kousseri et Moulvudaye dans la région de l'Extrême-Nord du Cameroun comme un moyen d'atteindre les objectifs de développement durable** », est financé par les fonds fiduciaires des Nations Unies pour la Sécurité Humaine (UNTFHS). Ce projet a pour but de renforcer la résilience des communautés par des interventions transversales et multidimensionnelles efficaces et urgentes dans l'Extrême-Nord

du Cameroun. A cet effet, Quatre résultats intermédiaires ont été définis et qui permettront l'atteinte de l'impact souhaité. Il s'agit notamment de :

- **Résultat 1 (FAO)** : Les communautés affectées et vulnérables se rétablissent et deviennent plus résistantes aux catastrophes naturelles (sécheresses et inondations) et aux conflits à travers la protection, la reconstitution, le réapprovisionnement et l'augmentation de leurs capacités individuelles et collectives. Actifs productifs ainsi que par la reprise, l'intensification et la diversification de leurs activités de subsistance ;
- **Résultat 2 (UNICEF)** : Les groupes vulnérables ciblés ont un meilleur accès aux services sociaux de base et de protection sociale, y compris la santé, la protection de l'enfance, l'eau, l'hygiène et l'assainissement, et se sentent en sécurité dans leurs communautés ;
- **Résultat 3 (PNUD)** : Les administrations locales ont renforcé leurs capacités de gestion et de coordination des interventions / activités de réduction des risques de catastrophe, d'intervention et de résilience afin de protéger leurs populations vulnérables à risque de manière plus efficace et efficiente ;
- **Résultat 4 (PNUD)** : Les PDI et les communautés hôtes ont des capacités renforcées pour prévenir et combattre la radicalisation et l'extrémisme violent, et les femmes et les jeunes qui ont été marginalisés, radicalisés ou à risque sont autonomes à travers l'insertion socioéconomique comme moyen de cohésion sociale, de prévention des conflits, de consolidation de la paix et de relèvement de la communauté.

Conformément aux accords signés entre le PNUD et UNTFHS, il est prévu à la fin de la mise en œuvre de ce projet, une évaluation finale qui fera une analyse approfondie de la pertinence, de l'efficacité, la durabilité et l'efficience de l'intervention du projet et sa contribution aux résultats obtenus sur les populations ciblées afin de dégager des nouvelles orientations pour rendre sa stratégie plus efficace et plus adaptée.

I.2. Objectif de l'évaluation

Le but de cette étude est de fournir une évaluation globale du projet et une occasion d'évaluer de manière critique les stratégies techniques et les questions administratives. L'évaluation donnera des recommandations pour améliorer le potentiel du projet afin d'atteindre les résultats attendus et les objectifs dans les délais du projet. L'évaluation fournira également de l'information essentielle pour façonner et informer les futurs programmes UNTFHS.

Plus spécifiquement il s'agira de :

- Examiner la mise en œuvre des diverses composantes du projet et des extraits/résultats décrits dans le document de projet en vue d'évaluer le niveau de réalisation ;
- Evaluer l'efficacité avec laquelle les résultats sont atteints, ainsi que la collaboration inter agences (PNUD, UNICEF, FAO) ;

- Identifier les interventions à fort impact du PNUD, de l'UNICEF et de la FAO dans les domaines de la consolidation de la paix et de la sécurité humaine, et suggérer des axes de développement à la lumière du contexte sécuritaire de la région ;
- Fournir une analyse approfondie sur la manière dont les 11 prochains mois de mise en œuvre peuvent avoir un impact sur les documents stratégiques des Nations unies en ce qui concerne la PVE, le RCP et UNDAF récemment élaborés et suggérer si l'énoncé des résultats, ou les indicateurs de projet doivent être remaniés
- Rédiger un rapport qui définit clairement les domaines de résultats spécifiques pour chaque composante du projet. Le rapport doit analyser les résultats escomptés en profondeur en termes de pertinence, d'efficacité et de durabilité.

I.3. Parties prenantes, Cibles du projet et méthodologie d'évaluation

Parties prenantes et cibles

L'évaluation finale du projet UNTFHS porte sur les trois (03) composantes du projet, à savoir : la composante FAO sur la sécurité alimentaire et les moyens d'existence ; la composante UNICEF sur le WASH et l'appui au système communautaire d'identification des enfants vulnérables et la composante PNUD sur les moyens d'existence, la prévention et la réponse à l'extrémisme violent et à la radicalisation et les systèmes communautaires d'alerte précoce.

Les parties prenantes du projet concernées par cette évaluation sont : L'équipe de gestion du projet (PNUD, UNICEF, FAO), les partenaires de mise en œuvre des activités du projet, Les autorités administratives et traditionnelles, les bénéficiaires directs du projet tel que présentés dans le document du projet à savoir :

- a. les populations déplacées et hôtes des arrondissements de Kousseri, Maga et Moulvoudaye
- b. les jeunes et les femmes en âge de procréer ;
- c. Les agents de l'Etat et fonctionnaires des communes de Kousseri, Maga et Moulvoudaye

I.4. Démarche méthodologique

La méthodologie de cette évaluation s'est articulée autour de trois principales phases successives à savoir : **une phase préparatoire, une phase de collecte et de traitement des données et une Phase d'analyse des données et de rédaction du rapport.**

a) Phase préparatoire

Cette phase a consisté en un ensemble d'activités réalisées avant la phase de collecte des données. Ces activités sont Briefing de pré-mission, réunions et entretiens préalables avec les responsables du projet à divers niveaux (Yaoundé et Maroua), revue documentaire, échantillonnage, élaboration des outils de collecte des données.

- **Briefing de pré-mission**

Cette phase préparatoire a commencé par des rencontres de briefing entre le consultant et les responsables du projet (PNUD, UNICEF et FAO) disponibles, qui ont permis une meilleure connaissance du projet et de son environnement. Ainsi, les discussions lors de ces rencontres et les documents reçus ont permis d'avoir suffisamment d'informations pour une bonne exécution de cette évaluation.

- **Revue documentaire**

Le fonds documentaire constitué des documents du projet a permis de faire le relevé des données prévisionnelles, l'analyse du niveau d'exécution, pour orienter aussi bien le calcul de l'échantillon (notamment le « *Workplan_Results_Monitoring_Template UNFTHS* ») que le contenu des outils de collecte des données en vue de vérifier et approfondir les informations et hypothèses préliminaires issues de la revue documentaire. Une liste des jeunes ayant été bénéficiaires du projet nous a été fournie, elle sera de base pour le tirage de l'échantillon.

Le DTM 19/0IM d'août 2019 décembre 2019 et les Termes de références de l'étude nous ont permis de nous imprégner du projet, ses objectifs, les différentes parties prenantes, sa mise en œuvre, etc.

Le « *Workplan_Results_Monitoring_Template UNFTHS* » donne également la liste des indicateurs clés du projet par objectif.

Nous avons également consulté d'autres documents tels que « *Human Security in Theory and Practice French* » ou encore « *French Human Security booklet* », pour nous imprégner davantage de l'approche sécurité humaine.

Globalement, l'ensemble des documents mis à notre disposition nous ont permis de nous imprégner du projet dans son ensemble, ce qui nous permet de mieux concevoir son évaluation finale.

Ainsi, les outils de collecte des données seront développés en s'assurant que les informations collectées permettront de mesurer les indicateurs ci-dessus au cas où ces indicateurs sont validés par le PNUD et le comité de revue du rapport.

- **Séances de travail préalables avec les responsables du projet**

Cette phase s'est déroulée principalement à Maroua et a été meublée de séances de travail successives avec les responsables du projet qui ont permis de mieux s'approprier des objectifs du projet, de sa mise œuvre, d'avoir la même lecture des termes de référence, de discuter des critères d'échantillonnage et d'adopter le planning des activités.

Il était donc question que le consultant soit briefé sur le projet par les experts techniques du projet et les responsables de l'évaluation ainsi que les experts techniques du projet à la FAO et à l'UNICEF.

b) Phase de collecte et de traitement des données

Cette évaluation s'est appuyée sur une enquête transversale utilisant à la fois des méthodes quantitatives et qualitatives.

Cette enquête a été réalisée dans les sites du projet, à savoir les communes où les activités du projet ont été implémentées à savoir :

- Maga ;
- Kousseri
- Moulvoudaye

Dans chacune de ces communes, les bénéficiaires de la plupart des composantes du projet avaient déjà été identifiés et enregistrés. Il a alors été simplement question d'échantillonner les bénéficiaires qui ont fait l'objet de l'enquête dans chacune des communes.

L'enquête s'est également intéressée à des informateurs clés qui ont permis de mieux comprendre la situation de la mise en œuvre du projet. Il s'agit notamment de l'équipe de gestion du projet, les partenaires d'implémentation, les responsables du PNUD, de la FAO et de l'UNICEF, les autorités administratives, les autorités traditionnelles, les représentant des communautés (hôtes et déplacées).

○ *Echantillonnage et outils de collecte des données*

Echantillonnage

Il a été utilisé un plan de sondage pour l'enquête quantitative et un plan de sondage pour l'enquête qualitative. Compte tenu du fait que le champ de l'étude couvre les communes de Maga, Kousseri et Moulvoudaye et des axes/cibles sur des secteurs assez différents bien que liés dans le cadre de la sécurité humaine, chacun(e) des axes/cibles fera l'objet d'un échantillonnage à part.

Pour l'enquête quantitative

Taille de l'échantillon

En prenant en compte les cibles atteintes par les différents programmes à savoir PNUD_1= 500/500 femmes et Jeunes, PNUD_2=266/500 fonctionnaires, FAO=500/500 femmes et jeunes pastoraux et UNICEF nombre indéterminé de bénéficiaires, la taille de l'échantillon requise est obtenue en utilisant la formule suivante dans chaque cible des différentes composantes :

$$Taille = \frac{n}{1 + \left(\frac{n}{population}\right)} \text{ avec } n = Z \times Z \left(\frac{P(1-P)}{D^2}\right)$$

Avec :

$P = 0,5$ (proportion réelle du facteur dans la population), ce qui est supposé être de 50% (0,5), car sans le bénéfice d'une estimation informée, la proportion vraie qui a les intervalles de confiance les plus conservateurs - 0,5 - devrait être choisie.

$D = 0,1$ (Différence maximale entre la moyenne de l'échantillon et la moyenne de la population où elle est définie à $\pm 5.5\%$)

$Z = 1,96$ (zone sous la courbe normale correspondant au niveau de confiance souhaité, pour des niveaux de confiance de 95% pour une précision accrue.

Le nombre total de bénéficiaires à interviewer et interviewés obtenu en augmentant de 15% pour compenser les biais d'exhaustivité et de non-réponse et en prenant en compte la production d'indicateurs pour l'UNICEF est présenté dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Echantillon enquête quantitative

Composante	Cible	Nombre	Nombre à enquêter	Nombre enquêté avec doublon	Nombre enquêté sans doublon
FAO	Femmes et jeunes pastoraux	500	94	82	333
UNICEF	Populations zones d'intervention	Indéterminé	154	174	
PNUD	Jeunes	500	94	134	
PNUD	Fonctionnaires	266	71	62	62
Ensemble			413	452	395

Il ressort de ce tableau que sans doublon, 395 personnes ont été interrogés dans l'ensemble des sites du projet. Il faut préciser que peu de bénéficiaires FAO a été interrogé à Moulvoudaye car la liste des bénéficiaires n'a pas été retrouvée. En effet, le Délégué du MINEPIA ainsi que son collaborateur qui était responsable de la mise en œuvre du projet avait tous les deux été mutés, et les documents relatifs à la mise en œuvre du projet étaient introuvables malgré tous les efforts que nous avons mobilisés. Il y a également eu un changement du responsable du suivi-évaluation du projet à la FAO pendant la mise en œuvre du projet. Il s'est donc clairement posé un problème d'archivage des documents du projet à ce niveau, aggravé par la mobilité des personnes impliquées dans la mise en œuvre du projet à tous les niveaux. Nous avons donc été obligés de repérer quelques bénéficiaires sur le terrain par la méthode dite « boule de neige », mais nous n'avons pas pu atteindre le nombre d'enquêtés escompté.

Les données obtenues, de cette étude, sur un échantillon sont utilisées pour produire une estimation des paramètres dans la population cible.

Plusieurs éléments influencent la valeur de cette mesure :

- L'erreur (ou le biais) de mesure, à relier à la validité de cette mesure

- Le biais de sélection de l'échantillon
- L'erreur aléatoire

Il est ainsi peu probable que l'estimateur de la mesure sur l'échantillon considéré soit exactement égale à la valeur du paramètre dans la population cible.

Pour éviter ces erreurs, la taille de l'échantillon a été calculée sur la base de la précision qu'on voudrait avoir, la puissance des tests statistiques qui seront effectués de même que le niveau de changement que l'on pourrait observer après les interventions du projet. Ce sont ces éléments qui ont permis d'avoir la

La taille de l'échantillon obtenue a été ajustée pour prendre en compte des cas de non-réponse qu'on pourrait avoir sur le terrain.

Tirage de l'échantillon

La méthode de sondage utilisée est un sondage à deux degrés.

Au premier degré : en s'inspirant de ce qui a été fait lors de l'évaluation à mi-parcours, les villages ont été choisis de manière raisonnée par les points focaux de terrain de façon à couvrir tous les aspects de la mise en œuvre. En effet, l'échantillonnage aléatoire est exclu car il n'existe pas de listes des villages où le projet est intervenu. Toutefois, si cette liste est obtenue, on fera plutôt un tirage des villages, proportionnellement à leur taille en population.

Au deuxième degré : dans chacun des villages retenus au premier degré, les bénéficiaires seront tirés systématiquement en s'assurant de respecter une bonne représentation de chaque sexe dans l'échantillon.

Pour l'enquête qualitative

Taille de l'échantillon

Pour ce qui est de l'enquête qualitative, la méthode d'échantillonnage ne cherche pas la représentativité, mais plutôt des individus avec des informations spécifiques sur le sujet. Ainsi, l'échantillon va se répartir ainsi qu'indiquer dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Echantillon enquête qualitative

Catégorie de personnes	Maga	Kousseri	Moulvoudaye	Maroua	Yaoundé	Total
Entretiens individuels						
Autorités administratives (Sous-Préfet, Délégations concernées (MINEE, MINADER, MINSANTE etc.) si existantes)	5	3	3			9
Autorités locales/traditionnelles (Maires, Lamido, Sultans, Leaders d'associations)	3	5	2			13
Responsable du projet/point focaux	1	2	1	5		9
PNUD				2	2	4
UNICEF				2	1	3
FAO				1	1	1
Focus group discussions						
Homme/garçons	5	6	4	-	-	15
Femme/Fille	5	6	4	-	-	15

Tirage de l'échantillon

L'approche qualitative a consisté en deux méthodes de collecte de données : des entrevues en profondeur et des groupes de discussion.

Cette approche a permis de mener des entrevues en profondeur ainsi que des groupes de discussion. Les entretiens approfondis concernaient les Maires, les Sous-Préfets, les Délégués les ministères concernés par les initiatives, les chefs traditionnels et les leaders communautaires, les LAWAN et les travailleurs sociaux.

Pour les groupes de discussion, les agents dédiés ont organisé des discussions de groupes séparées pour les hommes et les femmes. Cette organisation permet de comparer les commentaires des différents groupes et avoir une évaluation genre sensible.

Outils de collecte

Pour mener à bien la collecte des données, les deux catégories d'outils seront élaborées : les questionnaires et le manuel des agents de collecte.

03 types de questionnaires seront élaborés pour l'enquête quantitative, en fonction des différentes cibles. Il s'agit de :

- ✓ Questionnaire bénéficiaires FAO
- ✓ Questionnaire bénéficiaires PNUD
- ✓ Questionnaire bénéficiaires UNICEF

Toutefois, étant donné que la collecte des données s'est faite par méthode Computer Assisted Personal Interviewing (CAPI), tous ces questionnaires ont été programmés dans des masques de saisie sous le logiciel CSpro. La méthode CAPI est un mode d'administration du questionnaire en face à face dans le cadre duquel l'enquêteur utilise un appareil électronique tel que l'ordinateur, le téléphone ou la tablette pour procéder à l'interview. Dans le cadre de cette étude, l'outil utilisé a été des tablettes fournies par le PNUD. Cette méthode est très intéressante car elle permet de réduire la période d'exploitation des données et améliore le contrôle de cohérence puisque :

- la saisie se fait simultanément au moment de la collecte ;
- les programmes de contrôles de cohérence sont intégrés au moment de la conception de l'application, ce qui permet leur exécution au moment de la collecte, entraînant ainsi une meilleure qualité des données au sortir de la collecte sur le terrain.

La principale limite de cette méthode est l'absence d'énergie permettant de charger les batteries des appareils de collecte. Toutefois, l'utilisation des powerbank a permis de réduire ce risque du fait de leur autonomie assez élevée.

Par ailleurs, 03 types de guide ont également été développés pour l'enquête qualitative :

- ✓ Guide de discussions de groupe

- ✓ Guide d'entretien gestionnaire du projet
- ✓ Guide d'entretien Autorités administrative et traditionnelles.
- ✓ Guide d'entretien fonctionnaires et agents de l'Etat

Les différents outils de collecte sont visibles sur les liens en annexe.

Le manuel des agents de collecte est un document qui, comme son nom l'indique, est réservé aux agents de collecte des données. Il contient les objectifs de la collecte, la manière de reconstituer l'échantillon sur le terrain, le comportement général qu'un agent doit adopter sur le terrain, les consignes d'administration et de remplissage des questionnaires, etc.

- *Collecte effective des données*

Cette étape comprend la sélection et la formation des agents de collecte de données, Approche de collecte des données et le Contrôle d'effectivité et de cohérence.

Sélection et formation des agents de collecte des données

Pour la mise en œuvre de la collecte, des agents ont été recrutés. Ceux-ci avaient une expérience dans la collecte des données sur le terrain, une bonne connaissance des 3 arrondissements concernés par l'étude, une connaissance de la langue locale, et sont nantis d'un moins un diplôme de baccalauréat.

Sur la base d'un manuel, les enquêteurs, les contrôleurs et les superviseurs ont été formés pendant deux jours. Cette formation a permis :

- de préciser les qualités et techniques particulières nécessaires à la réussite de la collecte des données sur le terrain ;
- d'expliquer en détail les supports d'enquête (questionnaires) afin de s'assurer que les questions retenues ont la même signification pour tous les intervenants (quelles sont posées de la même façon et les réponses recueillies de la même façon où qu'on se trouve dans le pays) ;
- de préciser la stratégie de la collecte des données sur le terrain et ses différentes approches ;
- de présenter l'organisation de l'opération, son calendrier et le système de contrôle mis en œuvre ;
- de minimiser les biais d'observation ; etc.

Approche de collecte des données

L'enquête s'est faite par des entretiens administrés en direct. Cependant, le programme des bénéficiaires de ménage devra être respecté. Si l'un de ces bénéficiaires n'était pas disponible, l'enquêteur devait prendre rendez-vous pour le remplissage du questionnaire quand ce dernier était disponible. Il devait par la suite administrer le questionnaire lors d'un entretien en face à face, le répondant étant seul au moment de l'interview pour éviter toute interférence qui pourrait influencer les réponses de ce dernier.

Les enquêteurs ont travaillé en binôme, même si chacun était responsable d'un sous-échantillon. Ceci avait pour but de réduire les risques d'agression et de permettre aux membres du binôme de se contrôler mutuellement et de s'entraider également.

Contrôle d'effectivité et de cohérence

Afin de minimiser les erreurs d'observations, des contrôles ont été effectués à tous les niveaux de la chaîne. Ainsi, deux types de contrôles ont été effectués à savoir :

- les contrôles de cohérence ;
- les contrôles d'effectivités.

Pour ce qui est du contrôle de cohérence, elle a été facilitée par la collecte CAPI. En effet, des procédures de contrôle et de cohérence ont été directement introduites dans le masque de saisie, de telle manière qu'en cas d'incohérence, un message d'erreur était directement envoyé à l'agent, qui se devait la corriger avant de continuer l'interview. Aussi, chaque soir, chaque agent transférerait ses questionnaires remplis au superviseur (consultant), via un compte dropbox créée à cet effet, et lié directement aux tablettes utilisées. Le consultant avait un niveau de contrôle encore plus élevé sur les questionnaires (exécution des programmes de contrôle programmé à l'avance). Tout ceci a permis d'être sûr que les questionnaires ont été bien remplis et sans erreur. Si le consultant constatait une erreur, il renvoyait immédiatement l'enquêteur chez l'enquêté pour corriger les réponses erronées.

Pour ce qui est du contrôle d'effectivité, le superviseur tirait au hasard quelques individus de chaque enquêteur et vérifiait que ces individus ont été effectivement enquêtés, en se rendant sur le terrain. Ceci permet d'éviter la fraude au niveau des enquêteurs qui peuvent être tentés de remplir le questionnaire par eux-mêmes.

c) Phase d'analyse des données et de rédaction du rapport

Cette phase comprend le traitement des données issues de l'enquête quantitative, Traitement des données issues de l'enquête qualitative Analyse des données et la rédaction du rapport provisoire.

- *Traitement des données issues de l'enquête quantitative*

Le traitement des données collectées s'est fait en utilisant l'outil informatique. Cette tâche est allégée du fait que la saisie s'est faite directement sur le terrain. La démarche de traitement est la suivante :

- la codification des questions ouvertes;
- l'apurement du fichier de données ;
- la pondération des données et sortie des résultats.

Codification des questions ouvertes

Dès réception des fichiers de collecte par l'équipe de traitement, il a été question de dépouiller l'ensemble des questions ouvertes afin de recenser l'ensemble des réponses distinctes apportées

par les répondants. Un numéro ou code a été attribué à chaque réponse afin d'obtenir la grille de codification qui a servi à la codification des questionnaires.

Apurement du fichier des données

A la fin de la collecte des données assistée par les tablettes, tous les fichiers ont été fusionnés pour en faire un seul qui contient tous les individus enquêtés.

Ensuite, un nouveau programme de contrôle a été exécuté pour identifier d'éventuelles incohérences et les apurer. Ensuite, un tri à plat a été effectué pour identifier les valeurs aberrantes dans le but de vérifier leur exactitude. A l'issue de ces deux exercices, on disposait d'un fichier beaucoup plus cohérent qui a permis de calculer les différents indicateurs clés.

Gestion des données

Un plan de gestion des données a été élaboré pour permettre de :

- Mettre en sécurité et préserver les données primaires et par conséquent les informations individuelles des participants ;
- Assurer la conformité des données avec les classifications types ;
- Assurer la validité des données ;
- Assurer l'intégrité des données et leur cohérence interne ;
- Traiter efficacement les données suivant les besoins ;

Les informations sur le nom et le prénom des participants à l'interview ont été effacés de la base de données issue de l'enquête pour assurer la confidentialité des informations individuelles. Seule l'identifiant unique est présent dans la base de données de sorte que si besoin est, on peut retrouver d'autres informations dans la base de données principale des bénéficiaires du projet, base de données à laquelle n'a accès que l'investigateur principal et personne d'autre.

De plus les résultats de l'enquête sont présentés de manière agrégée en évitant de publier les informations individuelles des participants à l'étude.

- Traitement des données issues de l'enquête qualitative

Le corpus des entretiens a fait l'objet d'une analyse thématique et d'une analyse textuelle ou sémantique

L'analyse thématique consiste à regrouper manuellement les éléments signifiants du discours selon 2 thèmes prédéfinis : les dysfonctionnements du projet et les actions que les acteurs souhaitent voir se développer.

L'analyse textuelle a été réalisée avec le logiciel Alceste qui permet d'extraire, sur des bases sémantiques, les structures signifiantes d'un texte et d'en quantifier l'occurrence. Chaque entretien est divisé en Unités de Contexte Élémentaire (U.C.E.) d'une longueur standardisée d'environ trois lignes. Les mots sont réduits à leur racine puis regroupés. La similarité des U.C.E. est basée sur le nombre de mots en commun. Les classes d'énoncés représentatifs ou classes sémantiques sont

constituées à partir du regroupement des U.C.E par une méthode de classification descendante hiérarchique. Le pourcentage de variance est présenté pour chaque classe sémantique et permet d'avoir une représentation du poids de chaque classe.

- *Analyse des données*

Il a été élaboré un plan d'analyse des données qui donne les indications sur les paramètres à analyser, les variables clés à exploiter, les croisements et les tests à effectuer.

Sur la base du plan de rédaction issu de l'assurance qualité du rapport intitulé « évaluation des consultations du PNUD », le consultant a procédé à l'analyse des indicateurs retenus dans le rapport préliminaire.

Toutes les informations collectées dans le cadre des investigations de terrain (recherche/exploitation documentaire, entretiens semi-structurés, discussions de groupes, enquêtes par questionnaire) ont été exploitées, synthétisées et analysées par le consultant pour la rédaction du rapport de l'évaluation finale.

I.5. Les critères d'évaluation et questions

Les informations clés renseignées par l'évaluation sont perçues à travers les questions suivantes, regroupées par critères d'évaluation.

A- La pertinence ou la cohérence :

La pertinence du projet vérifie le niveau de compatibilité entre la perception des besoins tels que planifiés par l'équipe de gestion du projet et la réalité des besoins du point de vue des bénéficiaires ciblés. A cet effet les questions clés suivantes nous aideront à trouver satisfactions à nos préoccupations :

- Les activités du projet sont-elles liées aux problèmes de sécurité humaine identifiés en vue de renforcer la résilience ? La stratégie de mise en œuvre du projet (résilience) a-t-elle rencontré une acceptation culturelle locale ou était-elle inadaptée au regard des contraintes géographiques et contextuelles (critère de justesse) ?
- Le cas échéant, le projet a-t-il profité activement des nouvelles opportunités, en adaptant sa théorie du changement pour répondre aux changements dans le contexte du développement, y compris en changeant les priorités nationales ?
- Le projet a-t-il été aligné sur l'axe thématique du plan stratégique du PNUD, de l'UNDAF et les priorités nationales ?
- Est-ce que les cibles identifiées étaient les plus pertinentes en termes de vulnérabilité ?
- Les initiatives ont-elles répondu aux besoins réels des populations cibles ?
- Les besoins et les problèmes identifiés au départ ont-ils réellement été abordés ? si tel est le cas, quelle a été la capacité de réactivité du projet face aux changements et émergence d'autres besoins et priorités ?

- Est-ce que le projet a tenu compte d'intégrer la question de l'égalité des sexes dans l'élaboration, et dans la mise en œuvre et ses résultats ? est-ce qu'aussi bien les hommes que les femmes peuvent prétendre de manière égale, et au même niveau présumer, aux bénéfices apportés par le projet ?
- Jusqu'à quel point le staff du projet dans les trois agences concernées (PNUD, UNICEF et FAO) a défendu les principes d'égalité et de développement et a contribué à renforcer et répondre aux besoins des populations les plus désavantagées et vulnérables dans les zones d'implémentation ?

B- L'Efficacité

L'efficacité est la mesure du niveau de réalisation des résultats (Output ou Outcome) escomptés d'une initiative donnée ou la mesure des progrès réalisés pour l'atteinte des produits ou effets. L'appréciation de l'efficacité du projet se penchera plus sur l'examen des contributions apportées par le PNUD et par d'autres partenaires à la réalisation des résultats du projet. A cet effet les questions clés suivantes nous guideront dans notre réflexion:

- Les ressources et les stratégies mises en œuvre ont-elles été réalistes, appropriées et adéquates pour permettre l'atteinte des résultats attendus ?
- Est-ce que les stratégies de mise en œuvre utilisées ont été efficaces ?
- Est-ce que les partenaires identifiés pour la mise en œuvre ont été les plus efficaces dans le domaine ?
- Des résultats satisfaisants ont-ils été atteints par rapport aux objectifs fixés ? Quelles sont les causes de l'obtention et la non-obtention des résultats escomptés pour cette année ?
- Dans quelles mesures l'intervention a réussi à faire participer les femmes et les hommes, et les ayants droits, ainsi que les pourvoyeurs de droits ?
- Quelle est la mesure du changement dans les produits et les effets observés (en termes de prévention de l'extrémisme violent et de consolidation de la paix) ? Quelle est la plus-value de l'action des agences (PNUD, UNICEF et FAO) comparativement aux autres acteurs dans le domaine de la sécurité humaine ?
- Quel a été l'apport de la mise en pratique de l'approche de la sécurité humaine dans ce projet sur les résultats obtenus ?
- Le projet a-t-il mis un accent sur la prévention ?
- A-t-on abouti à une autonomisation des personnes vulnérables ?
- Dans quelle mesure les changements ou les progrès réalisés peuvent-ils être attribués au projet ?
- Dans quelle mesure les phases de planification et de mise en œuvre se sont-elles basées sur le respect des droits de l'homme et l'égalité des sexes ?

- Dans quelle mesure la stratégie de partenariat a-t-elle influencé l'efficacité du projet : Y a-t-il eu une synergie avec les autres interventions dans le domaine de la sécurité humaine et de la consolidation de la paix sur le terrain ? Y a-t-il eu un lien entre les activités de chaque partenaire de mise en œuvre pour un meilleur effet du projet ?

C- L'Efficienc

L'efficienc 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 efficienc lorsqu'elle utilise les ressources correctement et de façon économe pour atteindre les produits souhaités. L'efficienc est importante pour garantir le bon usage des ressources et mettre en relief d'autres usages efficaces de ces ressources. A cet effet les questions clés suivantes nous guideront dans notre réflexion :

- Le projet a-t-il utilisé les ressources prévues pour le projet de la manière la plus économe possible pour atteindre ses résultats ?
- Le projet a-t-il mis en œuvre dans la manière la plus optimale par rapport aux alternatives ?
- Dans quelle mesure les ressources suffisantes ont-elles été mises à disposition pour l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes ?
- Quel est le degré d'efficienc des procédures opérationnelles des partenaires de mis en œuvre (PNUD, UNICEF, FAO) dans un contexte humanitaire comparativement aux autres agences humanitaires des Nations Unies ?
- Est-ce que la stratégie de partenariat avec les autres ONG a influencé l'efficienc des initiatives de ce projet à travers des mesures de partage de frais et d'activités complémentaires ?

D- La durabilité

La durabilité mesure le degré auquel les bénéfices des initiatives perdurent après que l'aide au développement en provenance de l'extérieur a touché à sa fin. A cet effet les questions clés suivantes nous guideront dans notre réflexion.

- Est-ce qu'une stratégie de durabilité, y compris le renforcement de capacité des parties prenantes nationales, a été développée ou mise en œuvre ?
- Existe-t-il des mécanismes financiers et économiques mis en place pour assurer la continuité du flux de bénéfices en cours une fois que le projet touchera à sa fin ?
- Est-ce que les modalités organisationnelles appropriées (dans le secteur public) ont été appliquées ?
- Est-ce qu'il existe une capacité institutionnelle requise (systèmes, structures, personnel, compétence, etc.) pour assurer la continuité ?

Par ailleurs, l'évaluation devra référencer toutes les leçons qui pourront être tirées, notamment les bonnes pratiques qui peuvent être capitalisées sur :

- L'appréciation des réalisations du projet au regard des objectifs et résultats fixés au préalable.
- L'appréciation des points de vue des groupes-cibles bénéficiaires sur l'approche participative mise en œuvre ; recueillir leurs jugements sur les exigences du projet, les critères de choix et les résultats des interventions.
- L'appréciation de la fonctionnalité du dispositif institutionnel appliqué pour la mise en œuvre du projet.
- L'appréciation des besoins pertinents non satisfaits et la formulation des propositions y afférents. - L'identification des potentialités du projet à mieux exploiter.

I.6. Difficultés et limites de l'évaluation

La pertinence des résultats obtenus est cependant obérée par quelques insuffisances qui portent notamment sur les aspects suivants :

- Le retard pris par les activités de l'UNICEF. En effet, au moment de notre collecte des données, certaines activités de l'UNICEF étaient encore en cours de réalisation. L'évaluation ne peut donc pas prendre en compte la totalité des activités de cette composante.
- Les villes de Kousseri et de Maga étaient la plupart du temps sans énergie électrique durant toute la collecte. Il a fallu associer des powerbank pour les recharges et effectuer des charges par location de groupes électrogènes même si les équipes de terrain n'ont pu faire leur rapport qu'au retour de Maroua ;
- La plupart des jeunes de Kousseri ne sont plus en activité et sont retournés pour beaucoup à Maroua, ce qui n'a pas permis d'atteindre le quota attendu ;
- Il a été constaté que dans certains villages, les bénéficiaires ne connaissent que le partenaire de mise en œuvre et non l'agence l'ayant mandaté.

Au-delà de ces difficultés, aucune autre n'est intervenue pendant la phase de collecte qui puisse affecter l'interprétation des données collectées. Des dispositions nécessaires à une bonne collecte de données ont été prises pour minimiser le risque de biais tout au long de la réalisation de cette évaluation. Les personnes qui ont été associées à cette évaluation, ont suffisamment été préparées pour faire un travail de qualité. L'agenda de cette évaluation a été conçu de façon à avoir un temps conséquent pour chacune des étapes de cette évaluation.

II. Description et contexte de développement du projet

La présente étude est une évaluation finale d'un projet qui avait pour objectif global de renforcer la sécurité humaine et la construction des systèmes résilients pour protéger les vies, les droits et les moyens de subsistance dans les communes de Maga, Kousseri et Moulvoudaye dans la région de l'Extrême-Nord, au Cameroun. Il s'agit d'un projet pilote qui arrive comme une réponse à l'aggravation du contexte sécuritaire dans le bassin du Lac Tchad, causant des souffrances inestimables à la population vivant dans les quatre pays ayant le lac en commun, parmi lesquels le Cameroun. En effet, avec des déplacements massifs, il y a eu de lourdes conséquences sur la sécurité alimentaire, l'accès aux infrastructures et services sociaux de base telles que les écoles, les hôpitaux jadis insuffisants. Ce projet pilote a donc été conçu et mis en œuvre en privilégiant une approche de mise en commun des efforts conjoints de plusieurs organismes des Nations Unies, notamment le PNUD, l'UNICEF et la FAO, pour répondre aux besoins multisectoriels, en harmonisant l'expertise que possèdent ces organismes intervenant dans le cadre de la sécurité humaine.

C'est donc en toute logique que ce projet aborde un large éventail de questions interdépendantes, liés notamment à la pauvreté, la santé, la nutrition et les moyens de subsistance. Il reconnaît et considère les relations indissociables entre ces questions et la nécessité d'y répondre par le biais d'une approche multisectorielle, en exploitant les forces de chaque organisme, tout en limitant les faiblesses par une certaine complémentarité entre les acteurs, et construire ainsi une synergie d'action très forte permettant d'avoir un impact tout aussi fort sur le quotidien des populations ciblées.

Dans le cadre de la conception du présent projet, quatre objectifs spécifiques avaient été retenus et traduits en résultats attendus qui sont résumés ci-dessous.

1. **Résultat 1 (FAO)** : Les communautés affectées et vulnérables se rétablissent et deviennent plus résistantes aux catastrophes naturelles (sècheresses et inondations) et aux conflits à travers la protection, la reconstitution, le réapprovisionnement et l'augmentation de leurs capacités individuelles et collectives. Actifs productifs ainsi que la reprise, l'intensification et la diversification de leurs activités de subsistance ;
2. **Résultat 2 (UNICEF)** : Les groupes vulnérables cibles ont un meilleur accès aux services sociaux de base et de protection sociale, y compris la santé, la protection de l'enfance, l'eau, l'hygiène et l'assainissement, et se sentent en sécurité dans leur communauté ;
3. **Résultat 3 (PNUD)** : Les administrations locales ont renforcé leurs capacités de gestion et de coordination des interventions/activités de réduction des risques de catastrophes, d'intervention et de résilience afin de protéger leurs populations vulnérables à risque de manière efficace et efficiente ;
4. **Résultat 4 (PNUD)** : Les PDI et les communautés hôtes ont des capacités renforcées pour prévenir et combattre la radicalisation et l'extrémisme violent, et les femmes et les jeunes qui

ont été marginalisés, radicalisés sont autonomes à travers l’insertion socioéconomique comme moyen de cohésion sociale, de prévention des conflits, de consolidation de la paix et de relèvement de la communauté ;

Le tableau suivant résume les différents résultats attendus du projet et leurs sources de financement.

Tableau 3 : Résumé des résultats attendus du projet UNTFHS

Résultats	Produits
R1 (FAO)	Produit 1.1. La sécurité alimentaire des populations vulnérables et / ou affectées améliorée grâce à l'amélioration de la santé et de l'hygiène animale.
	Produit 1.2 La sécurité alimentaire des groupes vulnérables et / ou des populations affectées est améliorée à travers les pâturages améliorés (justificatifs avec l’amélioration de la production animale)
	Produit 1.3. Les moyens d’existence de la population sont améliorés grâce à la mise en place d'activités génératrices de revenus
R2 (UNICEF)	Produit 2.1. Cartographie et analyse des lacunes affectant les questions de sécurité humaine disponibles grâce à la recherche formative participative dans les villages des zones d'intervention (basée sur le répertoire des villages) comprenant des cartes de santé, services de protection de l'enfance, infrastructures d'eau, d'assainissement et d'hygiène ; les lacunes dans les services sociaux identifiés et les mécanismes, y compris le développement d'outils de gestion et de suivi.
	Produit 2.2. Résilience communautaire renforcée par la sensibilisation et le renforcement des capacités des membres de la communauté, y compris les parents, en vue d'adopter de bonnes pratiques de santé, d'hygiène, de protection de l'enfance et de protection sociale
	Produit 2.3. Les services gouvernementaux et les agents / travailleurs ont une capacité accrue de fournir des services sociaux, de protection et de protection de base, y compris la santé, la protection des enfants, l'eau, l'assainissement et l'hygiène et la sécurité aux populations / groupes vulnérables sur leurs territoires.
R3 (PNUD)	Produit 3.1. Mécanismes de gestion des urgences, y compris les réponses à la réduction des risques de catastrophe établis et fonctionnels dans les localités ciblées
R4 (PNUD)	Produit 4.1 Les membres de la communauté (autorités locales, chefs religieux, parents, les jeunes et les enfants) parmi les personnes déplacées et les communautés d'accueil ont amélioré la sensibilisation et les compétences pour prévenir et répondre à la radicalisation et à l'extrémisme violent
	Produit 4.2. Les jeunes et les femmes ciblés ont des opportunités de moyens de subsistance à court terme, développent l'entrepreneuriat, la gestion des petites entreprises, les moyens de subsistance, la vie et les compétences sociales et améliorent leurs actifs productifs et leurs activités de subsistance pour une (ré) intégration socioéconomique réussie.

Source : document du projet

La stratégie globale d’exécution de ce projet reposait sur la participation active et le leadership des autorités locales, la prise en compte du genre, des droits de l’homme et la préservation de l’environnement, le renforcement des capacités, le partenariat avec d'autres acteurs et entités de développement. Par ailleurs, elle s’appuyait sur la collaboration avec les autorités locales et gouvernementales nationales pour en assurer la durabilité, tout en développant les compétences professionnelles de la jeunesse locale et des femmes à améliorer les moyens de subsistance.

Ainsi, pour la composante portée par l'UNICEF, le projet a réalisé des activités de distribution de kits et intrants WASH, de sensibilisations des ménages sur les Pratiques Familiales Essentielles (PFE), la prévention du choléra et l'établissement des actes de naissances, de sensibilisation des jeunes filles sur les risques des grossesses et mariages précoces, de renforcement des capacités des travailleurs sociaux des institutions gouvernementales de protection de l'enfance et des centres sociaux ; de mise en place d'un système de collecte des données et de suivi des enfants vulnérables. Ainsi, 8640 enfants ont été sensibilisés aux PFE, 233 ménages ont été formés et ont reçu des Kits du WASH. 5000 personnes ont reçu des moustiquaires contre le paludisme. Tout ceci s'est fait avec comme principaux partenaires de mise en œuvre l'Université de Maroua, la Délégation Départementale de la jeunesse et de l'animation, de la Délégation Départementale de la femme et de la famille et l'ONG ACADIR.

Pour la composante portée par la FAO, les activités réalisées sont la distribution d'unités de petits ruminants dans les trois communes (Kousseri, Moulvoudaye et Maga) ; la réhabilitation ou restauration de 100 hectares de pâturage à Moulvoudaye ; la désinfection ou assainissement de 1000 hectares de pâturage à Maga, la construction des forages pastoraux équipés en énergie solaire, la construction des parcs de vaccination avec comme partenaires de mise en œuvre le CARPA, les délégations départementales du MINEPIA. Pour ce qui est de la composante portée par le PNUD, les activités réalisées sont la réalisation des travaux d'intérêt général par les jeunes ; le financement des projets générateurs de revenus pour 100 jeunes à Kousseri, 200 jeunes à Maga et 200 jeunes à Moulvoudaye suivi d'un accompagnement dans la mise en œuvre de ces activités ; la formation de 266 fonctionnaires à la planification et à la gestion de la Réduction des Risques de Catastrophes (RRC) et la mise en place de deux systèmes d'alerte précoce dans les communautés ciblées (Maga et Moulvoudaye), avec comme partenaires de mise en œuvre Plan International et des consultants nationaux.

Lors de la collecte des données sur la période allant du 11 au 20 mars 2020, certaines activités étaient encore en cours de réalisation malgré la fin du projet prévue pour décembre 2019, notamment celles de la composante portée par l'UNICEF. Ce retard dans l'exécution des activités est essentiellement dû aux lourdeurs dans les processus administratives et financières, à l'alignement des activités du projet avec la planification et la budgétisation des activités des mairies, et à l'instabilité des exécutifs communaux lié à la tenue des élections législatives et municipales du 09 février 2020.

Nous pensons qu'il aurait été préférable que le Produit 2.1 du résultat 2, porté par l'UNICEF tout seul, aurait dû être la première activité du projet, menée conjointement par toutes les trois organismes pour ressortir un plan d'opérationnalisation. Il aurait également été également préférable de planifier les activités des différentes composantes de manière qu'il y ait une coïncidence avec la mise à disposition des fonds par les bailleurs.

III. Résultats de l'évaluation

Le PNUD et les autres agences des Nations Unies (UNICEF et la FAO) ont initié cette évaluation pour s'enquérir de la plus-value de leurs actions dans le cadre de la mise en œuvre du projet : « *Renforcer la sécurité humaine dans les communes de Maga, Kousseri et Moulvudaye dans la région de l'Extrême-Nord du Cameroun comme un moyen d'atteindre les objectifs de développement durable* ». Dans ce chapitre et par section, nous faisons une analyse détaillée des données recueillies au travers de la revue documentaire, auprès des bénéficiaires du projet et celles obtenues auprès des responsables du projet et partenaires de mis en œuvre. Nous avons aussi associé à ces données, l'observation faite sur le terrain pour faire une triangulation qui permette cette analyse détaillée.

III.1 Résultats selon les critères d'évaluation

a) *De la pertinence du projet*

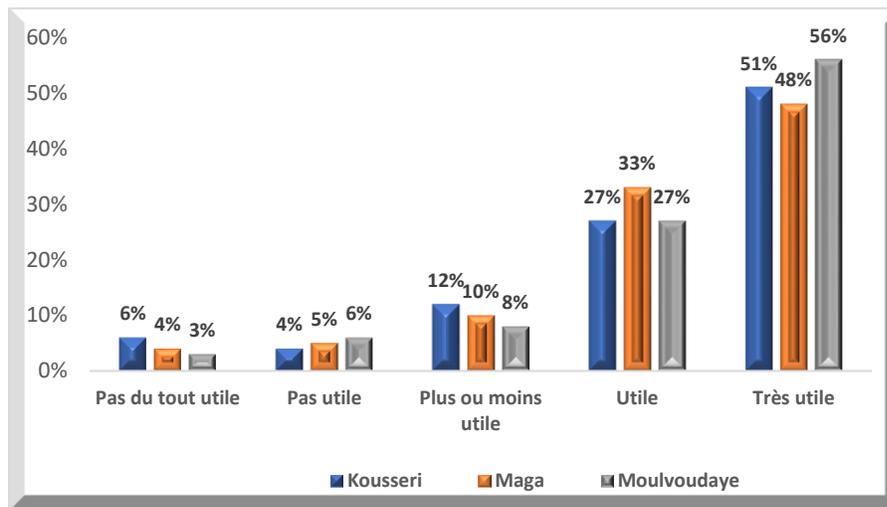
Le Projet a été très pertinent.

L'appréciation de la pertinence du projet consiste à vérifier le niveau de compatibilité entre la perception des besoins tels que planifiés par l'équipe de gestion du projet et la réalité des besoins du point de vue des bénéficiaires ciblés.

De manière globale, on peut dire que ce projet est pertinent et répond à des besoins certains au sein des communautés. L'analyse des problèmes au début du projet a permis de faire ressortir les principales souffrances des populations dans la zone d'intervention (arrondissement de Kousseri, Maga et Moulvudaye) du projet. L'extrême pauvreté ambiante ; la famine/la malnutrition ; le chômage des jeunes (qui les expose aux dérives telles que le banditisme, l'enrôlement dans les groupes armés) ; le manque d'eau potable (le nombre de point d'eau insuffisant par rapport au poids de la population) entraînant des maladies hydriques. A cela s'ajoute des problèmes structurels tels que la sous-scolarisation des enfants (de la jeune fille en particulier) ; le manque de documentation civile (acte de naissance et CNI) ; l'insuffisance des formations sanitaires et pour couronner le tout cette zone souffre de graves problèmes climatiques (sècheresse, inondations). Toutes ces insécurités humaines (alimentaire, économique, sanitaire et environnementale) démontraient à souhait l'urgence de l'intervention. Toutefois parmi les problèmes prioritaires que les populations pensent n'avoir pas été pris en compte par ordre d'importance la santé, la famine et l'éducation des enfants.

A la question quelle est votre perception sur le projet, 81% des répondants jugent « utiles ou Très utiles » les activités du projet pour l'amélioration de leur vie au quotidien, tel que le montre le graphique qui suit :

Graphique 1 : Pertinence du projet selon les bénéficiaires (N=333, FAO=64, PNUD=96, UNICEF=173)



Lorsque l'on demande en quoi les activités ont-elles été utiles ou très utiles, deux éléments reviennent le plus souvent pour justifier l'utilité des activités du projet :

- L'amélioration des conditions de vie par une augmentation des revenus à travers des activités génératrices de revenus (Elevage, commerce, agriculture, etc.) ;
- L'occupation des jeunes par des activités rémunératrices, ce qui les éloignes du vol et autres délinquances juvéniles.

Ces deux éléments d'après les populations, sont perceptibles dans les communautés et découlent directement des activités du projet auxquelles elles ont participé en tant qu'acteurs de mise en œuvre et/ou en tant que bénéficiaires directes des actions du projet. Comme le témoignent les récits ci-dessous :

Un chef de village à Maga:

« Ce projet était pertinent car, il a permis de trouver des solutions à nos problèmes, notamment en permettant à nos populations d'avoir des activités rémunératrices qui leur permettent de subvenir aux besoins de leurs familles ».

Une femme au foyer à Kousseri :

« Ce projet a permis à plusieurs jeunes de notre village d'avoir des activités qui les occupent et leurs permet non seulement d'avoir un peu d'argent au quotidien pour aider leurs familles, mais surtout d'éviter le vol, les drogues et les mauvaises compagnies »

Ces types de témoignages ont été enregistrés dans chacune des trois communes bénéficiaires des actions du projet. Preuve que le projet était en adéquation avec les besoins des communautés, au vu du contexte difficile qui prévalait dans ces communes.

b) De l'efficacité du projet

Le projet a été assez efficace

Dans cette section nous apportons les réponses à toutes les questions évaluatives qui ont été définies dans les termes de référence de l'évaluation. Pour commencer, nous avons cherché à travers la revue des documents du projet, de savoir si les activités ont été réalisées dans leur totalité. Nous avons ensuite cherché à mesurer l'efficacité de l'approche adoptée par les trois agences pour mettre en œuvre ce projet en fonction des engagements prises dans la note conceptuelle du projet.

Pour la réalisation effective de toutes les activités du projet, la lecture des rapports d'activité et du cadre logique nous a permis d'élaborer un tableau récapitulatif des activités prévues et celles réalisées pour chaque composante du projet. Et à partir de la revue documentaire, nous pouvons dire que de manière générale, les trois agences ont été efficaces dans la mise en œuvre des activités du projet.

En effet, A quelques exceptions près, le taux de réalisation des différentes activités est assez élevé (supérieur à 90%). Ainsi, pour la plupart des activités planifiées, seules quelques activités n'ont pas atteint un pourcentage élevé dans leur réalisation car étant encore en cours de réalisation pour les raisons que nous avons évoqué au chapitre précédent, l'UNICEF ayant connu quelques retards en raison des contraintes contextuelles. Il faut également noter que de l'avis même des responsables du projet et de certains partenaires de mise en œuvre, la durée du projet (deux années) n'a pas permis de pouvoir réaliser certaines activités qui nécessitaient plus de temps pour leur réalisation.

La lecture des tableaux ci-dessous nous renseigne sur le niveau de réalisation de toutes les activités du projet.

Tableau 4 : Niveau de réalisation des activités du projet (à niveau)

Activités	Organisme	Indicateurs	Valeur initiale	Objectif	Valeur atteinte
Objectif 1 : Les communautés affectées et vulnérables se rétablissent et deviennent plus résistantes aux catastrophes naturelles et aux conflits à travers la protection, la reconstitution, le réapprovisionnement et l'augmentation de leurs capacités individuelles et collectives, de leurs actifs productifs, ainsi que la reprise, l'intensification et la diversification de leurs activités de subsistance.					
Produit 1.1. Amélioration de la sécurité alimentaire des populations vulnérables et/ou affectées grâce à l'amélioration de la santé et de l'hygiène des animaux					
Activité 1.1.1: Mettre en place des parcs de vaccination où le bétail en transhumance peut être vacciné. Construire dix (10) parcs de vaccination en utilisant des parcs de vaccination. Former vingt (20) techniciens vétérinaires	FAO	Indicateur 1.1.a: nombre de parcs de vaccination construits	0	5	4
Activité 1.1.2: Créer des bains de vaccination (avec des techniciens vétérinaires formés) où le bétail en transhumance peut être traité contre les tiques.	FAO	Indicateur 1.1.c: nombre de bains de vaccination construits	0	0	0
Activité 1.1.3: Équiper les marchés aux bestiaux de points d'eau ou de forages pour fournir de l'eau à ceux-ci et de remises à neuf rénovées.	FAO	Indicateur 1.1.d: Nombre de marchés aux bestiaux équipés de points d'eau ou forages abris rénovés	0	2	0
Activité 1.1.4: Construire des forages, des points d'eau et des barrages de rétention d'eau le long des voies de transhumance pour le bétail en transhumance.	FAO	Indicateur 1.1.e: nombre de trous de forage ou de points d'eau et de barrages de rétention d'eau	0	6	2

Activités	Organisme	Indicateurs	Valeur initiale	Objectif	Valeur atteinte
Activité 1.1.5: Allouer des stocks de vaccins et d'allocations vétérinaires antiparasitaires pour le traitement du bétail le long des voies de transhumance	FAO	Indicateur 1.1.b: nombre de techniciens vétérinaires formés	0	20	20
Produit 1.2 : Amélioration de la sécurité alimentaire de la population vulnérable et/ou affectée grâce à l'amélioration des pâturages (soutien à l'amélioration de la production animale)		Indicateur 1.2.a: nombre de scies pastorales distribuées	0	0	0
Activité 1.2.1: Réhabiliter les pâturages en défrichant les vieilles graminées du pâturage et en replantant avec de bonnes semences de pâturage et en appliquant des engrais. (1100 ha de pâturages sont améliorés (100 ha réhabilités et 1000 ha nettoyés)	FAO	Indicateur 1.2.b: Nombre d'hectares de pâturages réhabilités	0	1100	1100
Activité 1.2.2: Fournir des suppléments minéraux et des aliments pour animaux aux éleveurs.	FAO	Indicateur 1.2.c : Nombre de sacs d'aliments pour animaux par année			
Produit 1.3 : Les moyens de subsistance de la population sont améliorés grâce à la mise en place d'activités génératrices de revenus					
Activité 1.3.1: En collaboration avec les populations locales, identifier et mettre en place des activités alternatives à la fois dans la production animale (unités de volaille, petites unités de ruminants) et la production agricole qui leur permettront d'améliorer leurs moyens de subsistance	FAO		0	500	900
Activité 1.3.2: Soutenir les agriculteurs dans la création de fermes céréalières, légumineuses et maraichères afin d'améliorer la production et de commercialiser une partie des produits	FAO				
Activité 1.3.3: Mettre en place des unités de transformation pour 20 groupes d'agriculteurs pour faciliter la transformation et leur permettre de générer des revenus	FAO				
Objectif 2 : Les groupes vulnérables ciblés ont amélioré l'accès aux services sociaux et de bien-être de base, y compris la santé, la protection des enfants, l'eau, l'assainissement et l'hygiène, et se sentent en sécurité dans leurs communautés					
Produit 2.1 : Analyse des cartes et des écarts concernant les questions de sécurité humaine disponibles grâce à la recherche formative participative dans les villages des zones d'intervention (basées sur le répertoire des villages) y compris les cartes de la santé, les services de protection de l'enfance, l'eau, l'assainissement et les infrastructures d'hygiène ; lacunes dans les services sociaux identifiés et les mécanismes, y compris l'élaboration d'outils de gestion et suivi					
Activité 2.1.1: Mener une recherche participative pour établir le CAP et d'autres indicateurs (génération de preuves sur C4D)	UNICEF	Rapports d'études	0	4	4
Activité 2.1.2: Cartographier et analyser les lacunes des services sociaux, y compris les centres sociaux et de santé, les travailleurs sociaux et de santé et les travailleurs communautaires, y compris les groupes de soutien et les groupes d'utilisateurs d'eau pour identifier les lacunes dans la fourniture, la capacité et la disponibilité des ressources humaines	UNICEF				
Activité 2.1.3: Mener une analyse et une cartographie des parties prenantes dans les villages, des acteurs clés de la mobilisation sociale et une analyse du mécanisme communautaire de survie et de protection des enfants, y compris les rôles des leaders communautaires, des chefs et des chefs religieux, des institutions confessionnelles	UNICEF				
Activité 2.1.4: Développer des outils de gestion et de suivi à travers un processus participatif	UNICEF				
Produit 2.2: résilience communautaire renforcée grâce à la sensibilisation et au renforcement des capacités des membres de la communauté, y compris des parents, en vue d'adopter de bonnes pratiques de santé, d'hygiène, de protection de l'enfance et de protection sociale					
Activité 2.2.1: Mettre en œuvre et renforcer la communication multisectorielle pour le développement (C4D) et les mécanismes intersectoriels d'interventions de tous les acteurs locaux de mobilisation sociale identifiés	UNICEF	Indicateur 2.2.a: nombre de chefs religieux sensibilisés au mariage des enfants et à l'enregistrement des naissances	0	100	137
Activité 2.2.2: Renforcer les capacités de tous les acteurs locaux de mobilisation sociale identifiés sur la communication interpersonnelle, les techniques de mobilisation sociale et pour identifier et orienter les enfants et les familles pour le service requis	UNICEF	Indicateur 2.2.b: nombre de familles engagées dans un dialogue communautaire sur le mariage des enfants	0	5000	44096
Activité 2.2.3: Développer des messages, du matériel et des outils d'éducation et de mobilisation sociale (affiches, manuels, dépliants, etc.) à travers des programmes thématiques participatifs et en partenariat avec les médias locaux pour diffuser dans les langues locales (radio, cinéma mobile, théâtres et bandes dessinées)	UNICEF	Indicateur 2.2.c: Nombre de formations sur la promotion des bonnes pratiques d'hygiène et la prévention des épidémies de choléra dans les communautés	0	5	5
Activité 2.2.4: Entreprendre la mobilisation sociale et la promotion des bonnes pratiques d'hygiène et d'assainissement, de santé et de protection des enfants ; Cette activité sera mise en œuvre grâce à un partenariat avec une ONG. Il sera mené à travers une session de formation. Cette formation sera suivie d'une visite de suivi des ménages et des communautés. Il sera réalisé par des animateurs formés	UNICEF				
Objectif 3 : Les administrations locales ont renforcé leurs capacités de gestion et de coordination des interventions / activités de réduction des risques de catastrophe, de réponse et de résilience pour protéger plus efficacement et plus efficacement leurs populations vulnérables à risque		Indicateur 3 : Nombre de fonctionnaires formés à la planification et à la gestion de la RRC	0	500	500

Activités	Organisme	Indicateurs	Valeur initiale	Objectif	Valeur atteinte
Produit 3.1: Mécanismes de gestion des urgences, y compris des plans de réduction des risques de catastrophe et d'intervention mis en place et fonctionnels dans les localités ciblées					
Activité 3.1.1: Développer un système d'alerte précoce	PNUD	Indicateur 3.1.a: Nombre de mécanismes d'alerte précoce mis en place	0	2	2
Activité 3.1.2: Soutenir l'intégration du système d'alerte précoce dans le plan de développement du Conseil (CPD)	PNUD				
Activité 3.1.3: Renforcement des capacités des comités locaux de coordination des urgences et des administrations locales grâce à des formations	PNUD				
Activité 3.1.4: Renforcer les capacités des cellules régionales, des points focaux municipaux ciblés et des parties prenantes pour la gestion locale des urgences	PNUD	Indicateur 3.1.b: nombre de comités locaux d'urgence formés	0	2	2
		Indicateur 3.1.c: nombre de plans d'urgence réalisés	0	2	2
Objectif 4 : les PDI et les communautés d'accueil ont des capacités renforcées pour prévenir et répondre à la radicalisation et à l'extrémisme violent, et les femmes et les jeunes qui ont été marginalisés, radicalisés ou menacés sont autonomisés grâce à la (ré) intégration socio-économique comme moyen de cohésion sociale, de conflit prévention, consolidation de la paix et relèvement communautaire					
Produit 4.1: Les membres de la communauté (chefs traditionnels et religieux, parents, jeunes et enfants) parmi les PDI et les communautés d'accueil ont amélioré la sensibilisation et les compétences pour prévenir et répondre à la radicalisation et à l'extrémisme violent et les jeunes radicalisés ou en voie de radicalisation ont été désengagés et réintégré dans leurs communautés					
		Indicateur 4.1.a: Nombre de mécanismes de gestion des conflits identifiés et renforcés.	0	5	5
Activité 4.1.1: Améliorer la sensibilisation et les compétences des membres de la communauté (autorités locales, chefs religieux, enseignants, parents, jeunes et enfants) pour prévenir et répondre à la radicalisation et à l'extrémisme violent.	PNUD	Indicateur 4.2.b: nombre d'infrastructures remises en état ou construites			
Activité 4.1.2: Désengager les jeunes qui se sont radicalisés ou sont en train de se radicaliser et les réintégrer (au moins 100) dans leur communauté.	PNUD				
Produit 4.2: Les jeunes et les femmes ciblés ont des possibilités de subsistance à court terme, ont développé l'entrepreneuriat, la gestion des petites entreprises, les moyens de subsistance, la vie et les compétences sociales, et ont amélioré leurs actifs productifs et leurs activités de subsistance pour leur (ré) intégration socio-économique réussie dans leurs communautés.					
		Indicateur 4.2.a: nombre de bénéficiaires	0	500	500
Activité 4.2.1: Des activités d'emploi rapide et de revenu stabilisé sont proposées pour autonomiser les PDI et les communautés d'accueil, ciblant en particulier les jeunes et les femmes, touchés par la crise	PNUD		0	5	5
Activité 4.2.2: Former les bénéficiaires sélectionnés des groupes vulnérables, en particulier les jeunes et les femmes, à de nouvelles compétences techniques et de gestion	PNUD				
Activité 4.2.3: Création d'entreprises pour les jeunes et les femmes	PNUD				
Activité 4.2.4: Former les bénéficiaires sélectionnés des groupes vulnérables, en particulier les jeunes et les agricultrices, aux pratiques de riziculture résistantes à la sécheresse et aux inondations	PNUD				

Le projet a préconisé une approche multisectorielle, qui lui permet d'aborder un large éventail de questions interdépendantes, liés notamment à la pauvreté, la santé, la nutrition et les moyens de subsistance, en exploitant les forces de chaque organisme, tout en limitant les faiblesses par une certaine complémentarité entre les acteurs, et construire ainsi une synergie d'action très forte permettant d'avoir un impact tout aussi fort sur le quotidien des populations ciblées. Ainsi, cette approche a permis de mettre en œuvre plusieurs activités touchant plusieurs domaines de la vie des populations bénéficiaires.

Toutefois, pendant la première année du projet, il y a eu peu de collaboration entre les agences aussi bien au niveau de la planification des activités des différentes composantes que de la mise en œuvre de ces activités et leur suivi. Mais cela a été plus ou moins corrigé pendant la deuxième moitié de mise œuvre du projet. En effet, d'un commun accord, les trois agences des Nations Unies participantes sont parvenues à la conclusion que le PNUD était le mieux placé pour servir d'agence de coordination du projet, c'est-à-dire celle qui assure la coordination générale du projet pour les

trois agences des Nations Unies partenaires et qui abrite le personnel dédié à de telles fonctions. Cela a permis de mieux organiser la synergie en les agences pour atteindre de meilleurs résultats.

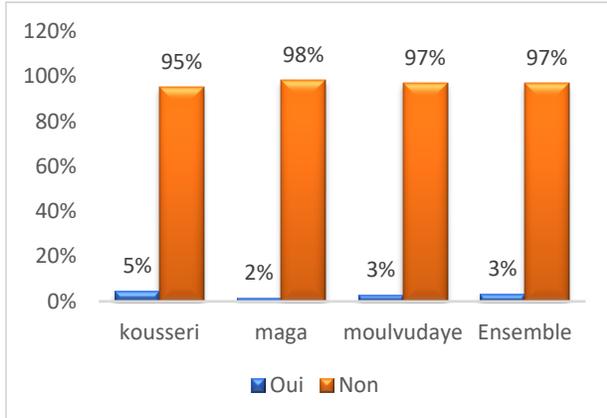
Par ailleurs, avec l'adoption de l'approche sécurité humaine, l'approche faire-faire au niveau local qui a été choisie et la participation des bénéficiaires touchés ainsi que les contreparties locales ont été prises en compte, ce qui a été essentiel à la mise en œuvre fructueuse et à la durabilité du projet. En effet, les programmes de sécurité humaine doivent s'appuyer sur les contributions de la population locale pour être à la fois légitimes et efficaces dans la réalisation des objectifs des communautés touchées.

La démarche générale du projet a été analysée en se basant sur les éléments suivants : approche adoptée dans la mise en œuvre des activités, l'introduction du « faire-faire » dans l'exécution, les bases des conditions d'appropriation et de pérennisation des actions, la réalisation des études préalables, la mobilisation des cofinancements, l'engagement des populations et la prise en compte du genre.

On peut citer comme bonnes pratiques des communautés dans leur rôle d'acteurs de mise en œuvre, l'implication des communes dans la mobilisation lors du lancement des activités, l'hébergement des rencontres entre les parties prenantes et le parrainage des différents comités mis en place (comités de gestion des pâturages et parc, SCAP, et comités de prévention et de gestion des conflits). Toutefois, quelques-uns estiment n'avoir pas été assez impliqués au niveau de la mise en œuvre. En effet, ceux-là disent ne pas avoir été au courant des critères de sélection, et estiment que de leurs villages ont été absent lors de la réception des ouvrages (parc à pâturage et parc vaccinogène) et la remise des kits.

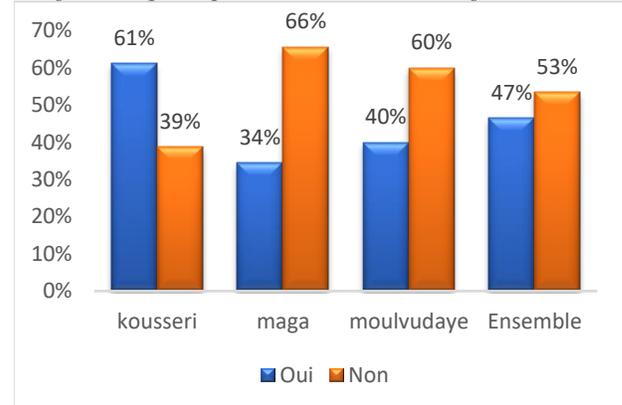
Le ciblage pour les différentes composantes a été bien effectué en effet, excepté quelques cas qui peuvent rentrer dans le biais de sélection, les populations reconnaissent la vulnérabilité des bénéficiaires, toutefois, ils estiment que dans les zones cibles, plusieurs autres vulnérables n'ont pas été pris en compte et le nombre de bénéficiaires qui n'ont pas été prises en compte est très important. Cette situation peut être expliquée par le fait que le projet ne disposant que des ressources illimitées, a dû faire des ciblage des communautés où l'acuité des besoins était très forte. Enfin, les femmes ont été ciblées pour améliorer leur autonomisation financière et accroître leur pouvoir de négociation dans les familles et les communautés (sécurité personnelle).

Graphique 1 : Pensez-vous ou connaissez-vous des bénéficiaires qui d'après vous ne devrait pas bénéficier de cette aide ?



Projet FAO et PNUD =216

Graphique 3 : Pensez-vous ou connaissez-vous des non bénéficiaires qui d'après vous devrait être bénéficiaires ?



Projet FAO et PNUD =216

Ainsi, globalement on peut dire que le projet aura été efficace dans son ensemble, la valeur des indicateurs étant assez satisfaisante. Par ailleurs, les bénéficiaires atteints sont pour la plupart satisfaits et les stratégies mobilisées sont efficaces telle qu'on a pu constater plus haut, dans la mesure où elles prennent en compte les réalités sociales, culturelles et religieuses. Dans la mesure où le nombre des bénéficiaires touchés n'a pas été représentatif de la population totale, les bénéficiaires, autorités locales/ traditionnelles souhaiteraient que dans le futur, de pareils projets touchent un plus grand nombre de personnes vulnérables. Pour ce faire, les autorités traditionnelles (qui maîtrisent mieux leurs populations) doivent être impliqués plus qu'elles ne l'ont été cette fois dans la phase/le processus de sélection /enregistrement des bénéficiaires pour éviter les irrégularités constatées, dont la résultante est que plusieurs individus vulnérables ont été écartés au profit des personnes parfois non vulnérables, ce qui a créé beaucoup de frustrations.

Par ailleurs, même si de façon globale, il y a une faible collaboration entre les principaux partenaires du projet et les agences (FAO, PNUD, UNICEF) au démarrage du projet, cela a été corrigé dans la 2^e partie de mise en œuvre du projet, ce qui a permis une meilleure synergie dans les actions². L'on note un partenariat efficace entre FAO et MINEPIA. Les points focaux ont été recrutés localement parmi les techniciens de l'élevage et de la santé animale, leurs capacités ont été renforcées afin qu'ils soient mieux outillés et plus aptes à suivre les activités d'élevage, ce qui a pour avantage de garantir la durabilité du projet.

➤ **Composante FAO**

L'appui aux populations vulnérables à travers la distribution de petits ruminants (chèvres) et la réhabilitation des bergeries, et le parc vaccino-gène ont été un excellent moyen pour lutter contre les problèmes existants dans les communautés notamment la famine/mal nutrition ; les maladies/la mortalité des animaux et l'extrême pauvreté des populations. Selon les bénéficiaires

² Ceci est plus développé plus loin dans la partie réservée à l'analyse des forces et faiblesses de la synergie entre agences

et parties prenantes enquêtés, le parc vaccino-gène permet de donner une meilleure chance de survie aux animaux, et les mises basses des chèvres et l'augmentation du cheptel ont permis de résoudre les problèmes ponctuels auxquels font face les populations (alimentation, soins de santé, hygiène et autres besoins des ménages). Toutefois, les bénéficiaires ont regretté le fait que les bêtes distribuées aient été en général trop petites ou malades, au point où certaines n'ont pas survécu.

➤ **Composante UNICEF**

Les personnes enquêtées (bénéficiaires, parties prenantes et la population hôte) ont affirmé en très grande majorité, que les sensibilisations de proximité sur les bonnes pratiques d'hygiène et la distribution des Kits WASH leur ont permis d'avoir un meilleur accès à de l'eau potable (à travers la potabilisation de l'eau par Aquatab) et réduire considérablement les maladies hydriques au sein des populations cibles. Cette composante a également permis à plusieurs enfants d'avoir leur acte de naissance.

➤ **Composante PNUD**

Même si le projet d'appui à l'intégration des jeunes a connu d'énormes problèmes dans sa démarche et mise en œuvre, il a quand même permis aux bénéficiaires d'améliorer leurs conditions de vie et de subvenir à leurs besoins de base, notamment dans les communes de Mouvoudaye et de Maga. Les résultats étant un peu plus mitigés à Kousseri.

c) De l'efficience

Les résultats de l'efficience du projet sont mitigés

Les stratégies développées sont efficaces. Pour la composante FAO, toutes dépenses réalisées ont été soumises à des études géotechniques et de faisabilité pour s'assurer de la qualité-prix. Les marchés attribués aux fournisseurs ont respecté aussi le critère d'efficience. Les ingénieurs du MINEPIA, les ingénieurs des services techniques des communes ont été impliqués dans la validation des dossiers techniques et financiers. Des descentes de terrain avec ces ingénieurs ont permis d'adopter des solutions locales endogènes qui respectent les préoccupations des populations et les prix.

➤ **Ressources humaines du projet**

Le projet conjoint a été conçu pour utiliser les ressources humaines des 3 agences PNUD, FAO et UNICEF du Cameroun, les structures partenaires en charge de l'exécution et des consultants.

Au niveau des 3 agences : le personnel de chaque agence assurait la coordination des activités de la composante qu'elle portait. Ainsi, dans chaque agence, il y avait une équipe de projet coordonnée par des gestionnaires du projet au niveau de Yaoundé. L'exécution et le suivi du projet étaient assurés les équipes de Maroua, avec des relais dans chaque commune concernée. Au début de la mise en œuvre du projet, il y avait peu de collaboration entre les équipes des différentes agences. Toutefois, à partir de la deuxième année, les trois agences ont décidé de confier un certain leadership dans la coordination du projet au PNUD, ce qui a conduit à une collaboration a été

renforcée, avec des réunions de mise au point régulières, des descentes conjointes sur le terrain, etc., tout ceci sous le I

Les partenaires d'exécution : pour la mise en œuvre des activités du projet, les différentes agences avaient recours à l'expertise des partenaires de terrain. Il s'agit notamment de Plan International pour le PNUD, l'ONG ACADIR, l'Université de Maroua, la délégation de la promotion de femme et de la famille pour l'UNICEF, le CARPA, les délégations du MINADER et du MINEPIA pour la FAO. En plus de toutes ces structures, les différentes agences ont fait appel aux services des consultants, notamment pour la formation des fonctionnaires.

La gestion et la coordination des ressources humaines aura été un véritable défi dans ce projet. En effet, il s'est posé plusieurs problèmes. Tout d'abord le fait qu'il n'existait véritablement dans aucun des trois agences, un personnel essentiellement dédié à ce projet. Ainsi, les membres de l'équipe du projet avaient en plus de leurs tâches dans le projet, leurs missions régaliennes au sein de leur agence de travail. En plus, chaque membre de l'équipe rendait compte à sa hiérarchie au sein de son agence, parce qu'il n'existait pas véritablement une organisation hiérarchique autour du projet. Enfin, chaque agence se chargeait de recruter ses partenaires d'exécution, sans qu'il existe véritable collaboration entre les différents partenaires au niveau de la mise en œuvre des activités des différentes composantes.

Tous ces dysfonctionnements observés ont eu une incidence négative sur la coordination efficace des ressources humaines disponibles.

➤ **Gestion des finances**

L'évaluation a analysé sur la base des informations et documents mis à disposition l'allocation des ressources financières pour le projet au cours sa période de mise en œuvre. Le projet disposait d'un budget initial de 5 350 813,75 USD, dont 1 941 669,75 USD venant de UNTFHS, 2 347 644 USD du Gouvernement du Japon, 1 020 000 USD de SIDA, 1 500 USD de JICA et 40 000 USD de l'UNICEF. Tout ceci pour 24 mois de projet.

Tableau 5 : Répartition du budget global du projet par Résultat et par produit

Résultats	Produits	Source de financement,	Financement (en USD)
R1 (FAO)	Produit 1.1. La sécurité alimentaire des populations vulnérables et / ou affectées améliorée grâce à l'amélioration de la santé et de l'hygiène animale.	Gov. of Japan, UNTFHS et Swedish International Development Cooperation Agency	1,209,450.00
	Produit 1.2 La sécurité alimentaire des groupes vulnérables et / ou des populations affectées est améliorée à travers les pâturages améliorés (justificatifs avec l'amélioration de la production animale)	UNTFHS et SIDA (Swedish International Development Cooperation Agency)	
	Produit 1.3. Les moyens d'existence de la population sont améliorés grâce à la mise en place d'activités génératrices de revenus	UNTFHS, Government of Japan, CERF	

Résultats	Produits	Source de financement,	Financement (en USD)
R2 (UNICEF)	Produit 2.1. Cartographie et analyse des lacunes affectant les questions de sécurité humaine disponibles grâce à la recherche formative participative dans les villages des zones d'intervention (basée sur le répertoire des villages) comprenant des cartes de santé, services de protection de l'enfance, infrastructures d'eau, d'assainissement et d'hygiène ; les lacunes dans les services sociaux identifiés et les mécanismes, y compris le développement d'outils de gestion et de suivi.	UNTFHS et DFID	1,708,476.63
	Produit 2.2. Résilience communautaire renforcée par la sensibilisation et le renforcement des capacités des membres de la communauté, y compris les parents, en vue d'adopter de bonnes pratiques de santé, d'hygiène, de protection de l'enfance et de protection sociale	UNTFHS	
	Produit 2.3. Les services gouvernementaux et les agents / travailleurs ont une capacité accrue de fournir des services sociaux, de protection et de protection de base, y compris la santé, la protection des enfants, l'eau, l'assainissement et l'hygiène et la sécurité aux populations / groupes vulnérables sur leurs territoires.	SIDA	
R3 (PNUD)	Produit 3.1. Mécanismes de gestion des urgences, y compris les réponses à la réduction des risques de catastrophe établis et fonctionnels dans les localités ciblées	UNTFHS	192,500.00
R4 (PNUD)	Produit 4.1 Les membres de la communauté (autorités locales, chefs religieux, parents, les jeunes et les enfants) parmi les personnes déplacées et les communautés d'accueil ont amélioré la sensibilisation et les compétences pour prévenir et répondre à la radicalisation et à l'extrémisme violent	Government of Japan	1,253,944.00
	Produit 4.2. Les jeunes et les femmes ciblés ont des opportunités de moyens de subsistance à court terme, développent l'entrepreneuriat, la gestion des petites entreprises, les moyens de subsistance, la vie et les compétences sociales et améliorent leurs actifs productifs et leurs activités de subsistance pour une (ré) intégration socioéconomique réussie.	Government of Japan et UNTFHS	

Des retards dans les déboursements ont été rapporté par la coordination du projet et par certains partenaires d'exécution interrogés.

Ces retards ont pénalisé l'exécution de certaines activités dans les délais initialement définis. En effet, des extensions ont été accordées au projet à cause de l'insécurité dans les zones d'intervention d'une part, mais aussi à cause des décaissements très tardifs d'autres part. Certains

bénéficiaires sont toujours dans l'attente des décaissements des fonds leur permettant d'exécuter et de finaliser les activités prévues à un moment où le projet devrait déjà clore (décembre 2019).

En bref, l'efficacité du projet a fait face aux défis liés à la gestion des différentes ressources humaines et financières disponibles. La structure complexe de l'équipe de projet, la faible transparence dans le mécanisme de prise de décision et la communication entre les trois agences en charge de la gestion du projet ont eu une incidence négative sur l'efficacité du projet.

Les différents retards liés à certains décaissements ont également constitué un réel défi pour la mise en œuvre efficace du projet, causant des phases d'extension.

Certaines activités étaient encore en cours d'exécution au moment de l'évaluation, notamment des activités de la composante UNICEF, alors que le projet devait se terminer en décembre 2019.

Enfin, le mode de gestion financière décentralisée soumis à des régulations différentes a constitué un défi opérationnel pour ce projet.

d) De la durabilité

Les résultats sur la durabilité du projet sont assez bons, malgré quelques éléments de risque.

L'appréciation de la durabilité s'analyse autour des mesures prises par le projet pour que ses effets perdurent au-delà de l'intervention.

De manière globale, le respect de l'approche genre qui a été adoptée dans la mise en œuvre est sans aucun doute un facteur de durabilité pour ce projet. Cette démarche de prise en compte du genre dans le projet qui s'est manifestée par la présence en grand nombre des femmes, des jeunes et des vieillards parmi les bénéficiaires, a entraîné une forte mobilisation (engouement) de ces derniers autour du projet. Ceci a eu pour impact une plus grande (meilleure) appropriation du projet par les bénéficiaires. L'implication des bénéficiaires et des parties prenantes du début à la fin du projet est donc un instrument de pérennisation des actions.

Aussi, l'implication des structures étatiques (délégations du MINEPIA, MINADER, MINJEC, MINPROFF) constitue également un élément de durabilité du projet car ceux-ci pourront continuer la supervision des activités initiées par le projet après la fin de celui-ci.

L'évaluation a analysé les éléments de durabilité du projet selon ses différentes composantes comme suit.

➤ **Composante FAO**

Les capacités et ressources locales ont été prises en compte lors de l'élaboration et la mise en œuvre du projet. Le projet notamment dans sa composante FAO s'est appuyé sur les points focaux qui sont des techniciens locaux de l'élevage et de la santé animale, (et qui connaissent bien la population) c'est eux qui sont chargés de vulgariser les concepts, accompagner les bénéficiaires dans la réalisation de l'élevage de leurs bêtes en passant par la vaccination et les conseils. Cette stratégie est sans doute la meilleure façon d'assurer la durabilité du projet. Par ailleurs, le fait

d'associer une structure étatique, notamment le MINEPIA est également un facteur de durabilité du projet car cette structure a la possibilité d'assurer la pérennisation du projet après la fin de sa mise en œuvre.

➤ **Composante UNICEF**

La sensibilisation sur l'utilisation des capsules Aquatab, et sur les bonnes pratiques d'hygiène réalisées par les affiches et boîte à images et en langue locale, ainsi que la mise en place de comités de gestion (des forages), organes de suivi et responsabilisés pour assurer l'entretien des réalisations sont de bons instruments stratégiques de durabilité. Aussi, le fait d'associer des structures étatiques, notamment le MINPROFF et MINJEC est également un facteur de durabilité du projet car ces structures ont la possibilité d'assurer la pérennisation du projet après la fin de sa mise en œuvre.

➤ **Composante PNUD**

Dans la mise en œuvre des activités de cette composante, les mairies, les chefs traditionnels et les responsables religieux ont été impliqués, cela constitue un facteur solide de durabilité car contrairement aux structures étatiques au sein desquels le personnel peut parfois être beaucoup plus mobile, les chefs traditionnels, les responsables religieux et le personnel des communes sont beaucoup plus stables, notamment dans cette région (les chefs traditionnels le sont à vie et sont parfois aussi des responsables religieux, et le personnel de la commune reste stable en général pour au moins 5 années, correspondant à la durée du mandat d'un maire). Ainsi, ils pourront mieux continuer le suivi des activités du projet longtemps après la fin de celui-ci. De plus, ils sont plus proches des populations, et jouissent auprès de celles-ci d'une plus grande confiance et d'un plus grand respect.

Par ailleurs, les activités pour lesquelles les bénéficiaires ont reçu des appuis (élevage, agriculture, commerce, couture, etc.) sont des activités porteuses, qui s'exercent dans ces zones depuis plusieurs décennies, et donc les populations y ont une certaine expérience. À partir des Kits reçus, les bénéficiaires peuvent exercer ces activités pendant plusieurs années et y tirer des revenus sur une longue période. Toutefois, les bénéficiaires ont parfois trouvé que les Kits étaient insignifiants pour assurer un démarrage solide à l'activité.

Cependant, une analyse structurelle a permis de noter que les fonctionnaires qui ont été formés à la planification et à la gestion de la RRC peuvent à tout moment faire l'objet d'une mutation vers n'importe quelle autre région du pays. Cela constitue plutôt un élément pouvant jouer contre la durabilité du projet, notamment sur cet aspect.

De manière générale, les changements au sein des structures étatiques constituent un défi pour la durabilité du projet car chaque nouvelle équipe installée a son propre agenda et ses priorités peuvent ne pas cadrer avec celles des objectifs et résultats du projet.

III.2 Effets avérés du projet

Cette évaluation a porté sur les trois (03) composantes du projet à savoir/

La composante portée par la FAO sur la sécurité alimentaire et les moyens d'existence

La composante portée par l'UNICEF sur le WASH, l'appui au système communautaire d'identification des enfants vulnérables et un meilleur accès aux services sociaux de base et de protection sociale, y compris la santé, la protection de l'enfance, l'eau, l'hygiène et l'assainissement

La composante PNUD sur les moyens d'existence, la prévention et la réponse à l'extrémisme violent et à la radicalisation et les systèmes communautaires d'alerte précoce.

Comme mentionné précédemment, au moment de la collecte des données pour cette évaluation, certaines activités de la composante UNICEF étaient encore en cours de réalisation. Toutefois, l'essentielle des activités du projet dans son ensemble qui sont effectivement liées aux problèmes existant sur le terrain, ont été mises en œuvre avec la participation de toutes les parties prenantes.

➤ Composante FAO

Le choix d'apporter des appuis aux populations dans le domaine de l'élevage à travers la distribution des petits ruminants, la restauration et l'assainissement des pâturages s'inscrit en droite ligne des réalités locales d'une part, des besoins locaux identifiés d'autre part auxquels répondent le projet. En effet, les populations des zones d'intervention du projet sont majoritairement et culturellement des éleveurs. Ce choix était donc à la fois réaliste, approprié et adéquat pour permettre d'atteindre les résultats attendus dans la mesure où en épousant les réalités culturelles et religieuses des communautés cibles ainsi que leurs savoirs faire, les populations ont adhéré plus facilement au projet, et ont été plus disposé à permettre qu'il puisse se pérenniser. Ainsi, de manière générale, les bénéficiaires ont bien apprécié cette composante, comme en témoignent les récits suivants :

Un chef de famille à Kousseri :

« L'élevage est une activité exercée dans notre communauté depuis toujours, et y occupe une place très importante. Ce projet m'a tout d'abord permis d'avoir un cheptel géniteur amélioré, et m'a permis d'améliorer la conduite de mon élevage. J'ai compris qu'il était important de construire un abri pour mes bêtes, et j'accorde plus d'importance à la santé de mes bêtes. ».

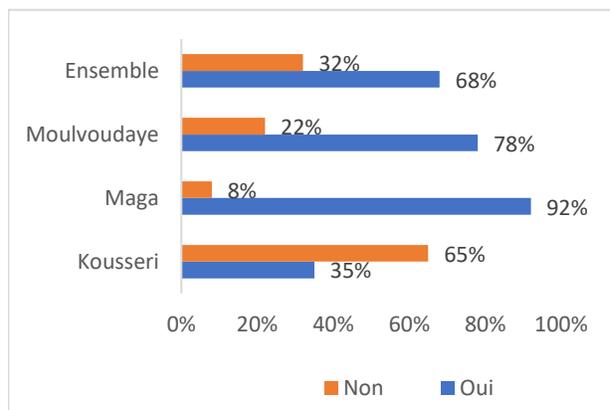
Un chef de village à Mouvoudaye

« L'élevage est une activité très importante dans notre communauté mais moi avant, je faisais davantage de l'agriculture. Le projet m'a encouragé à faire de l'élevage en plus, en me donnant un cheptel géniteur et en me faisant bénéficier des conseils sur la conduite de l'activité, notamment les soins à apporter aux bêtes, la manière de les nourrir, surtout que nous avons pu bénéficier de la réhabilitation du pâturage. Avec l'argent généré par cette nouvelle activité, je peux non seulement mieux subvenir aux besoins de ma famille, mais aussi, acheter encore plus de bête pour renouveler mon cheptel. »

Ainsi donc, cette composante a clairement concouru à la réduction de l'insécurité alimentaire et économique, car comme on peut le lire, d'après la plupart personnes rencontrées l'activité d'élevage développée est une occasion pour les bénéficiaires d'engranger des profits (à travers la vente des bêtes) qui leur permettra d'être désormais financièrement indépendants et satisfaire les besoins élémentaires. Les bénéficiaires apprécient également la mise sur pied des coopératives pour le suivi des activités et l'accompagnement des bénéficiaires. Toutefois, selon les bénéficiaires, pour des résultats encore plus importants, il aurait été mieux d'améliorer la qualité des bêtes reçues (ils étaient trop petits et parfois malades), toucher plus de villages et de bénéficiaires, et surtout restaurer davantage de pâturage et créer plus de point d'eau.

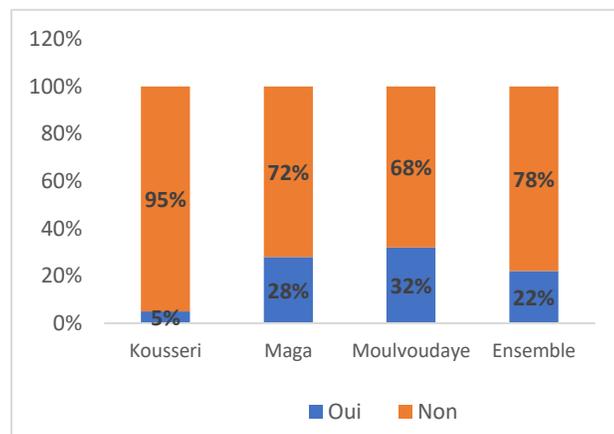
En effet, dans l'ensemble, 68% des personnes interrogées reconnaissent que des pâturages ont été réhabilités dans le cadre de ce projet (particulièrement à Maga (92%) et Moulvoudaye (78%)). Toutefois, ces pâturages ne sont pas utilisés par le plus grand nombre (seulement 22% dans l'ensemble, dont 32% à Moulvoudaye, 28% à Maga et 5% à Kousseri). La réhabilitation des et l'assainissement des pâturages et la distribution des petits ruminants sont les activités qui ont touchées le plus de bénéficiaires (respectivement 68% et 83%). Mais très peu de bénéficiaires ont été satisfaits de la réhabilitation (seulement 12% dans l'ensemble), mais davantage parce qu'ils estiment qu'on aurait dû augmenter les surfaces et surtout les étendre à d'autres villages.

Graphique 4 : Des pâturages ont-ils été réhabilités par la FAO ?



Projet FAO = 82

Graphique 5 : Utilisez-vous les pâturages réhabilités par la FAO ?



Toutefois, plus de la moitié des bénéficiaires ont trouvé les bêtes de qualité moyenne ou mauvaise (bêtes beaucoup trop petites ou malades). Cela peut être perçu à travers les propos recueillis sur le terrain, comme ceux qui suivent :

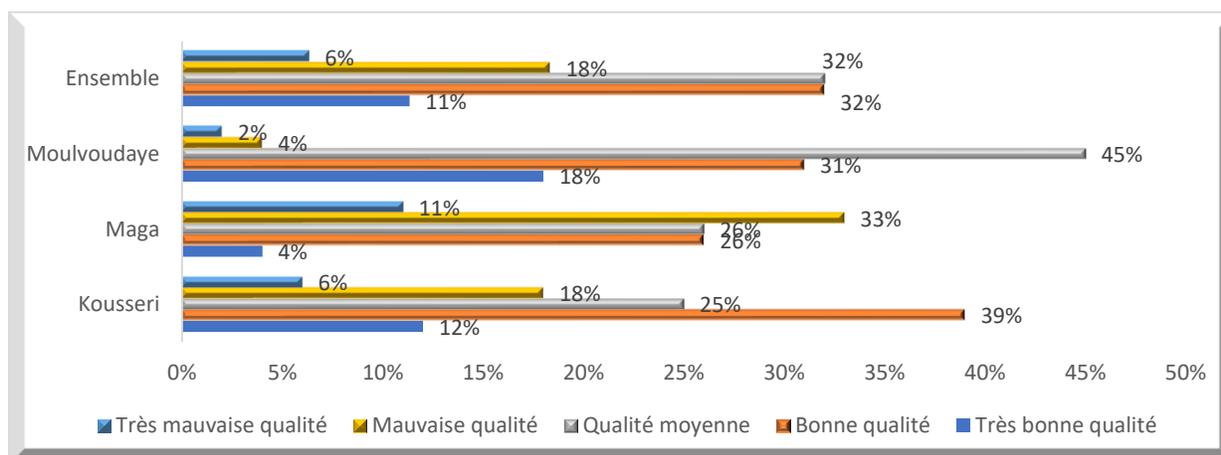
Un bénéficiaire à Maga :

« Les bêtes sont restées plusieurs jours à la mairie avant la distribution, ce qui a contribué à détériorer leur qualité car elles étaient déjà trop petites et malades. Plusieurs sont ainsi mortes juste après la distribution, et d'autres ont contaminées des bêtes qui étaient bien portant ».

Un bénéficiaire à Moulvoudaye :

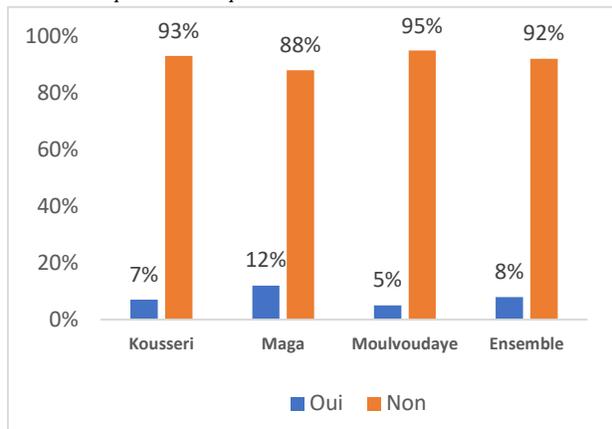
« La distribution des bêtes étaient une très bonne initiative, mais elles étaient trop petites et parfois malade. Le nombre de bête distribués étaient également insignifiant »

Graphique 6 : Comment jugez-vous globalement la qualité des bêtes reçues à travers le projet ?



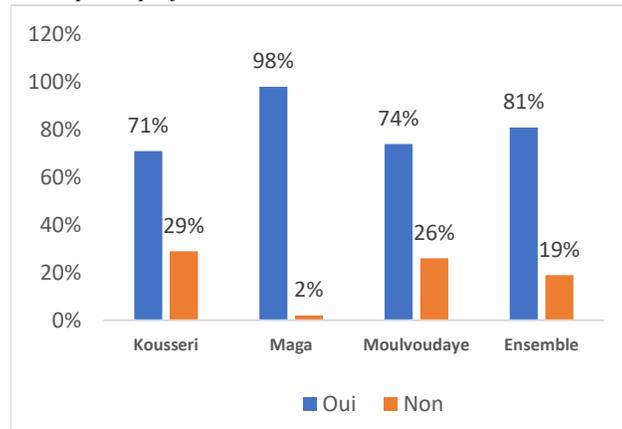
Sur un autre plan, très peu de bénéficiaires utilisent des points d'eau construites ou réhabilités par le FAO pour abreuver les bêtes (8% seulement dans l'ensemble et 5% à Moulvoudaye), ceci uniquement parce qu'en raison des moyens financiers limités du projet, il n'a pas été possible de construire des points d'eau dans tous les villages. Ainsi, la majorité de ceux qui disent ne pas utiliser ces points d'eau vivent dans les villages où des points d'eau ont n'ont pas été construits. Sinon, la quasi-totalité des bénéficiaires vivant à proximité des points d'eau construits les utilisent effectivement pour abreuver leurs bêtes. Par ailleurs, le projet semble avoir réellement impulsé la pratique de la vaccination des bêtes. En effet, plus de 81% des bénéficiaires interrogés déclarent qu'ils vaccinent régulièrement leurs bêtes dans les installations créées par le projet. Plusieurs d'entre eux avouent qu'avant le projet, ils mettaient moins d'accent sur les soins de santé à apporter à leurs bêtes. Mais avec les conseils reçus au cours du projet, ils ont pris conscience de l'importance de ces soins, et notamment de la vaccination.

Graphique 7 : utilisation des points d'eau construits ou réhabilités par le FAO pour abreuver les bêtes



Projet FAO N =82

Graphique 8 : vaccinez-vous vos bêtes dans les installations créées par le projet ?



Projet FAO N =82

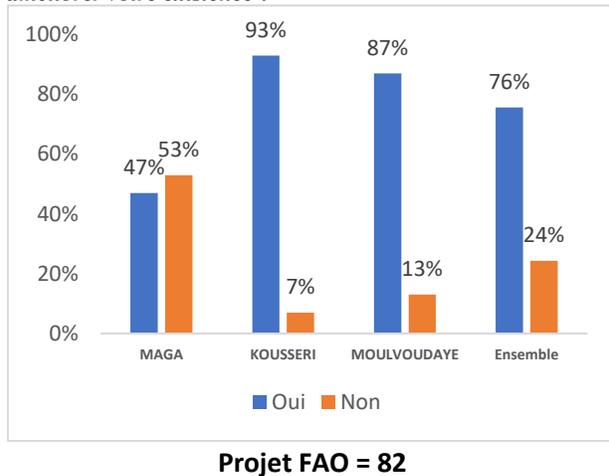
L'analyse des effets de la composante du projet portée par la FAO fait ressortir des effets positifs importants dans les communes de Kousseri et de Moulvoudaye où le taux de mise bas des animaux est assez élevé (respectivement 63% et 53%), le taux de mortalité a été assez faible (respectivement 12% et 23%) et les ménages vaccinent de plus en plus leurs bêtes (97% et 77% respectivement). Les résultats sont plus mitigés dans la commune de Maga avec un taux de naissance de 32% et un taux de mortalité de 29%. De plus, à Maga, la vaccination des bêtes n'est pas encore systématique (seulement 43%). Ces indicateurs font également ressortir une différence en défaveur des bénéficiaires femmes. En effet, que ce soit le taux de mortalité et de naissance des bêtes et la vaccination, les ménages dirigés par les femmes ayant reçu des bêtes ont des résultats faibles par rapport aux ménages dirigés par les hommes et en deçà de l'ensemble. C'est ainsi que les résultats donnent respectivement 27%, 31% et 58% pour le taux de mortalité, le taux de mise bas le taux de participation aux vaccinations pour les ménages dirigés par les femmes, contre respectivement 18%, 43% et 79% pour les ménages dirigés par les hommes. Tout ceci peut être observé dans le tableau qui suit :

Tableau 6 : Valeurs des indicateurs d'effets de la composante FAO

Objectifs du projet	Organisation responsable	Indicateurs	Valeur des indicateurs	
Objectif 1 : Les communautés affectées et vulnérables se rétablissent et deviennent plus résistantes aux catastrophes naturelles et aux conflits à travers la protection, la reconstitution, le réapprovisionnement et l'augmentation de leurs capacités individuelles et collectives, de leurs actifs productifs, ainsi que la reprise, l'intensification et la	FAO	Taux de mortalité des animaux (petits ruminants) acquis au profit des ménages	Localité	%
			Kousseri	12%
			Maga	29%
			Moulvoudaye	23%
			Ensemble	22%

Objectifs du projet	Organisation responsable	Indicateurs	Valeur des indicateurs		
diversification de leurs activités de subsistance.			Chef de ménage Homme	18%	
			Chef de ménage Femme	27%	
	FAO	% des personnes qui vaccinent systématiquement et convenablement leurs bêtes	Localité	%	
			Kousseri	97%	
			Maga	43%	
			Moulvoudaye	77%	
			Ensemble	72%	
			Homme	79%	
			Femme	58%	
	FAO	% de mortalité des animaux (petits ruminants) acquis au profit des ménages	Localité	%	
			Kousseri	46%	
			Maga	23%	
			Moulvoudaye	31%	
			Ensemble	31%	
		Chef de ménage Homme	36%		
		Chef de ménage Femme	26%		

Graphique 9 : Pensez-vous que ce projet ait contribué à améliorer votre existence ?



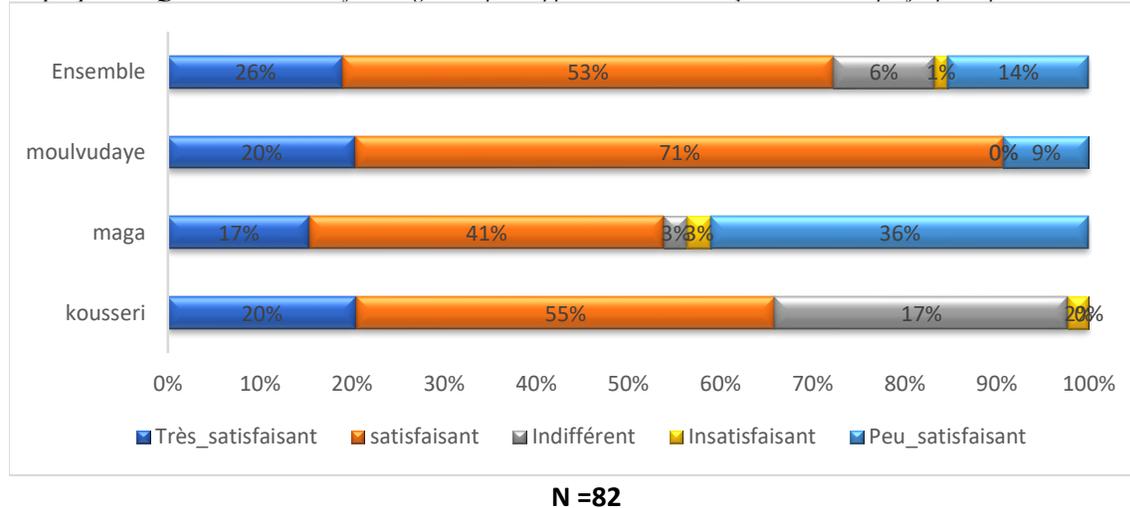
Tout ce qui précède va se traduire dans l'appréciation du projet par les bénéficiaires et les effets de celui-ci dans leur vie. En effet à Maga près de 53% des bénéficiaires trouvent que le projet n'a pas contribué à améliorer leur existence et celle de leurs familles. Cependant à Kousseri et à Moulvoudaye, on a 93% et 87% de bénéficiaires respectivement qui estiment que le projet a significativement améliorer leur existence. Soit globalement

Aussi, près de 40% des bénéficiaires de Maga déclarent avoir été insatisfaits ou peu satisfaits des activités de la composante du

projet portée par la FAO. Cependant, ailleurs à Kousseri et à Moulvoudaye, plus de 3 personnes sur 4 estiment que le projet aura été satisfaisant.

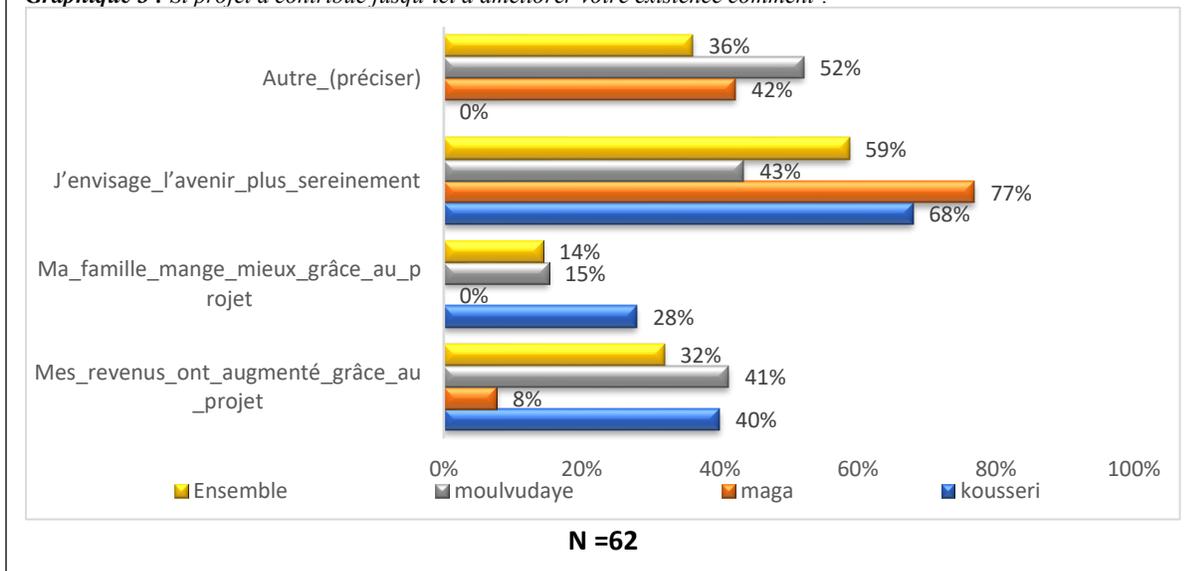
Dans l'ensemble, plus de 78% de bénéficiaires pensent que le projet a contribué à améliorer leur existence.

Graphique 10 : Quelle est votre satisfaction globale par rapport aux services reçus à travers le projet porté par la FAO ?



De manière générale, près de 60% de ceux qui sont satisfaits du projet déclarent que celui-ci leur a permis d'envisager plus sereinement l'avenir, notamment en augmentant leurs revenus.

Graphique 3 : Si projet a contribué jusqu'ici à améliorer votre existence comment ?



Cela peut être perçu à travers ce témoignage d'un bénéficiaire à Mouvoudaye.

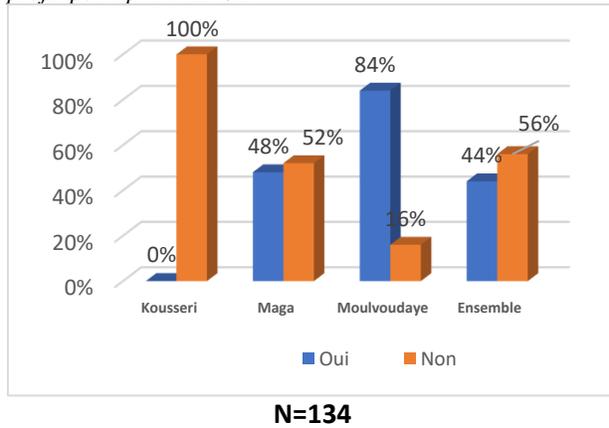
Un bénéficiaire à Mouvoudaye :

« Avec le cheptel géniteur que j'ai reçu qui est venu améliorer celui existant et les mises bas qui ont suivi, j'ai eu plus de bêtes à vendre, et de meilleure qualité, ce qui m'a permis d'engranger plus de revenu que par le passé, et d'avoir moins de difficultés à payer la scolarité de mes enfants. Mon cheptel s'est encore plus amélioré et je suis vraiment plus serein pour l'avenir de ma famille »

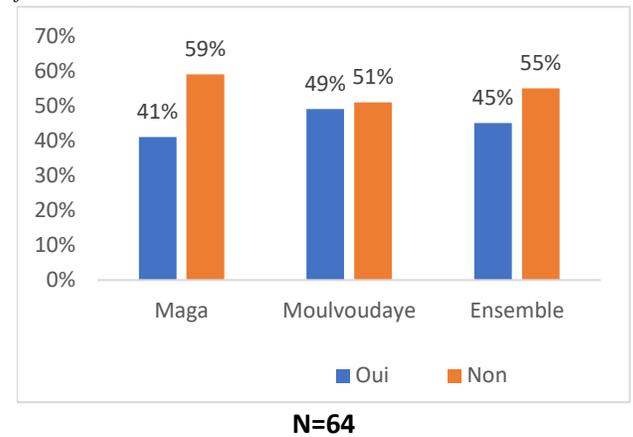
➤ **Composante PNUD**

Des Systèmes Communautaires d'Alerte rapide (SCAP) ont été mis en place, notamment à Maga et à Mouvoudaye. 266 fonctionnaires ont également été formés dans ces deux communes à la planification et à la gestion de la RRC. Toutefois, ces SCAP ne semblent pas encore avoir un fonctionnement efficace et ne sont pas bien connus de la population. Également, si les fonctionnaires et agents de l'Etat ayant bénéficié de la formation l'apprécient et la trouvent fort intéressante, ils pensent pour la majorité (76%) que la formation a été trop courte, peu pratique et qu'elle devrait être renouvelée de temps à autre pour les garder en alerte et les empêcher d'oublier. Ceci est d'autant important qu'il y a une forte mobilité des personnes.

Graphique 12 : Votre village est-il couvert par système d'alerte précoce pour les risques et catastrophes mis en place par le projet porté par le PNUD ?

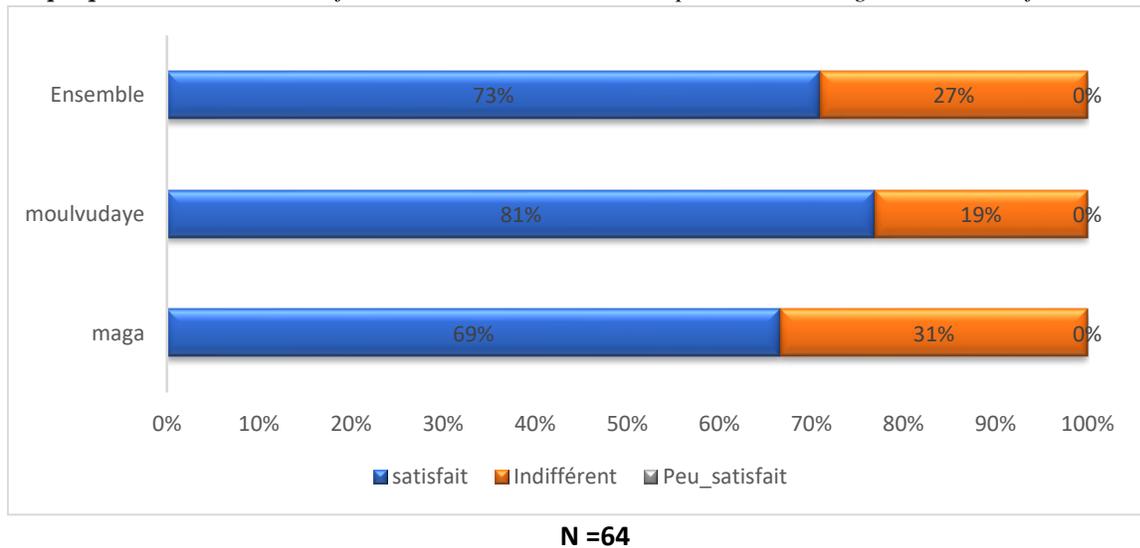


Graphique 13 : Ce Système d'alerte précoce pour les risques et catastrophes mis en place par le projet porté par le PNUD est-il fonctionnel ?



Par ailleurs, parmi ceux qui sont au courant de l'existence d'un système d'alerte précoce pour les risques et catastrophes mis en place par le projet porté par le PNUD, 73% déclarent être satisfaits des actions de ce comité, soit 81% à Moulvoudaye et 69% à Maga.

Graphique 14 : Etes-vous satisfait des actions de ce comité de prévention et de gestions des conflits ?



La composante portée par le PNUD avait également un volet intégration économique, avec comme cibles les femmes et les jeunes. Ainsi, durant la mise en œuvre du projet, il y a eu 200 bénéficiaires à Moulvoudaye, 200 à Maga et 100 à Kousseri, soit un total de 500 bénéficiaires. Même si la majorité des personnes interrogées déclarent avoir été satisfaits du résultat de la sélection des bénéficiaires en ce sens qu'ils estiment que ces bénéficiaires étaient réellement des nécessiteux, ils déplorent toutefois le fait que la sensibilisation n'ait pas été très poussée et le fait que les critères

de sélection n'étaient pas connus de tous. A Moulvoudaye par exemple, plusieurs jeunes estiment que trop de jeunes ont été sélectionnés uniquement au centre de Moulvoudaye,

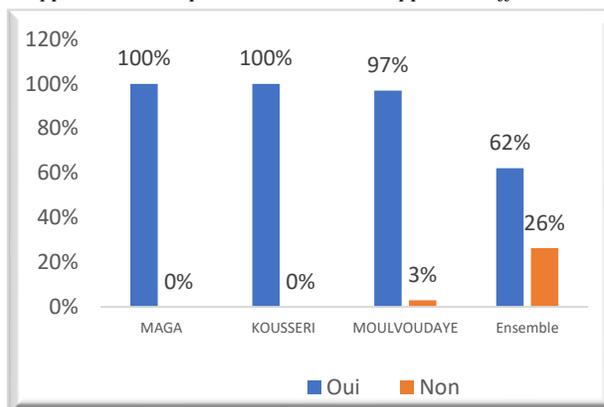
Par ailleurs, dans certains villages notamment à Kousseri, les bénéficiaires déclarent que les informations véhiculées et les promesses faites notamment en termes financiers n'ont pas été respectées. En effet, les bénéficiaires sélectionnés étaient formés sur les AGR et participaient ensuite à des travaux d'intérêt général, tels que la réhabilitation d'un tronçon de route à Moulvoudaye, pour lesquels ils étaient rémunérés en deux parties. Une partie qui leur est donnée directement en cash, et une autre partie sous forme de financement (Kit de démarrage) d'une activité génératrice de revenus choisie par chacun des bénéficiaires. Mais pour certains bénéficiaires, non seulement les sommes reçues à la fin n'étaient pas toujours celles qui étaient prévues au départ, mais aussi, les bénéficiaires se sont vus distribués des articles pour la plupart non adaptés. Notre évaluation, après avoir recoupé les informations collectées, arrive à la conclusion que ces pratiques ont été perpétrées par les relais communautaires utilisés dans certains villages par des partenaires d'exécution.

Les bénéficiaires ont reçu :

- Des sacs de riz, mil ou céréales à se partager (soit environ 1 sac et demi par bénéficiaire) .
- Des bœufs (2 bœufs pour 4 jeunes), qui posaient parfois des problèmes de gestion commune des bêtes et d'un commun accord, les bénéficiaires vendaient les bêtes pour se partager l'argent.
- Des pièces détachées ;
- Des téléphones portables pour ouvrir une boutique, mais la plupart ont vendu les téléphones
- Des congélateurs et une plaque solaire ;
- Des tricycles
- Un Kit (souvent incomplet) de couture, que quelques bénéficiaires ont vendu pour subvenir aux besoins de base, ou pour commencer d'autres activités telles que l'agriculture ou l'élevage

Ainsi, il apparaît que la mise en œuvre des activités par les partenaires du PNUD a souffert de quelques insuffisances liées notamment à la qualité des Kits distribués ou encore au mode de distribution de ces Kits (distribution groupée), et qui ont quelque peu atténué la satisfaction des bénéficiaires. Toutefois cette composante du projet a permis à plusieurs jeunes qui pour la plupart n'avaient aucune occupation au départ, de démarrer une activité génératrice de revenu, ce qui les empêche de courir le risque de tomber dans des activités illégales, tout en leur permettant de pouvoir contribuer à la satisfaction des besoins de leurs familles.

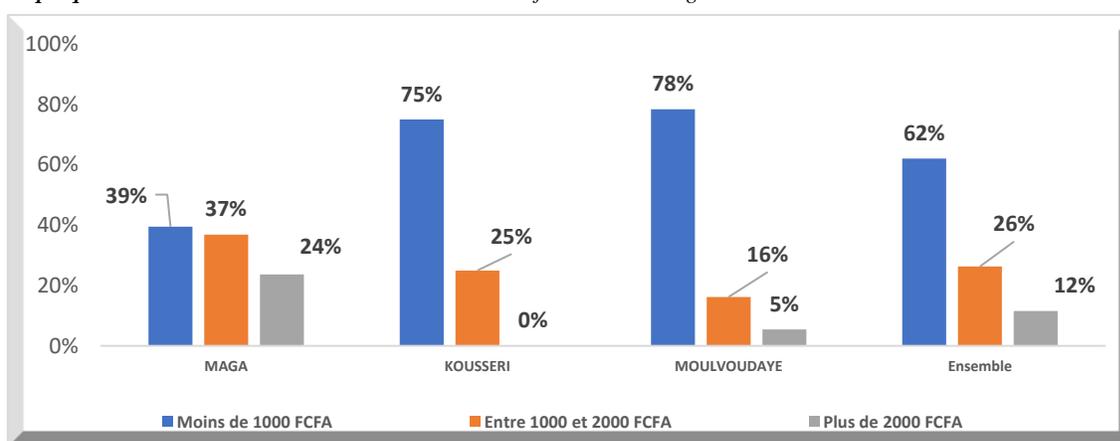
Graphique 14 : Vous ou un membre de votre ménage a-t-il reçu un appui du PNUD pour lancer ou développer son affaire ?



N=134

La plupart des jeunes bénéficiaires (62%) gagnent moins de 1000 FCFA par jour et plus de 12% gagnent plus de 2000 FCFA par jour, alors que pour la plupart, il n'avait pas de revenu avant le projet. Ainsi, sur le plan financier, même si l'effet n'est pas encore très fort parce que certaines activités mise en œuvre par les bénéficiaires ne sont pas encore à maturité, le projet a permis aux jeunes bénéficiaires de pouvoir dégager des revenus non négligeables. On peut se dire que l'impact du projet pourra se faire ressentir un peu plus tard, et sera encore plus important.

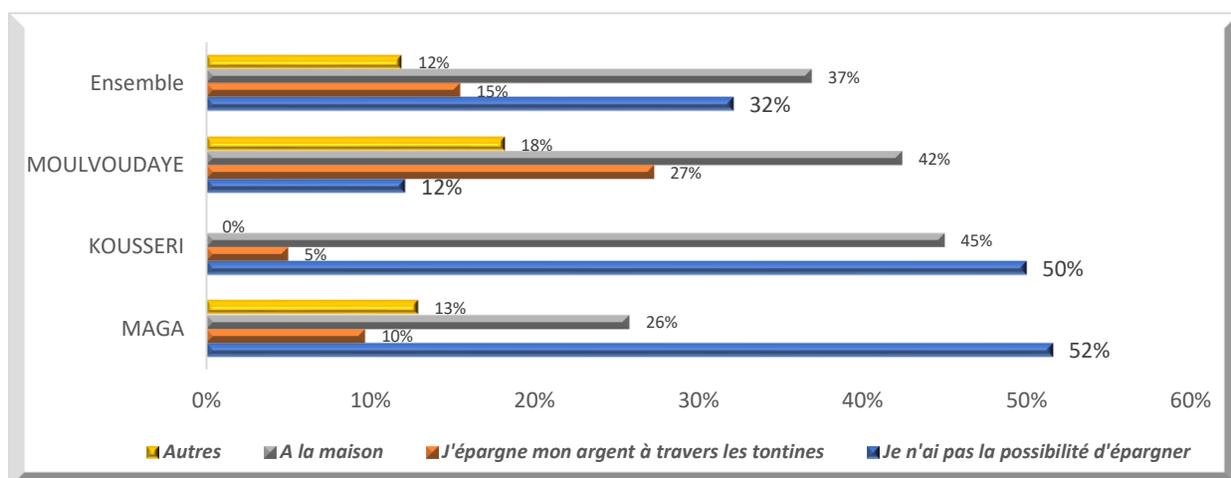
Graphique 15 : Tranche de revenu Journalier des bénéficiaires interrogés



N=95

Avec le niveau de revenu encore assez faible, c'est sans surprise qu'il ressort qu'une bonne partie des bénéficiaires n'a pas la possibilité d'épargner (32%) ou alors garde son argent à la maison (37%).

Graphique 16 : Comment épargnez-vous votre argent ?



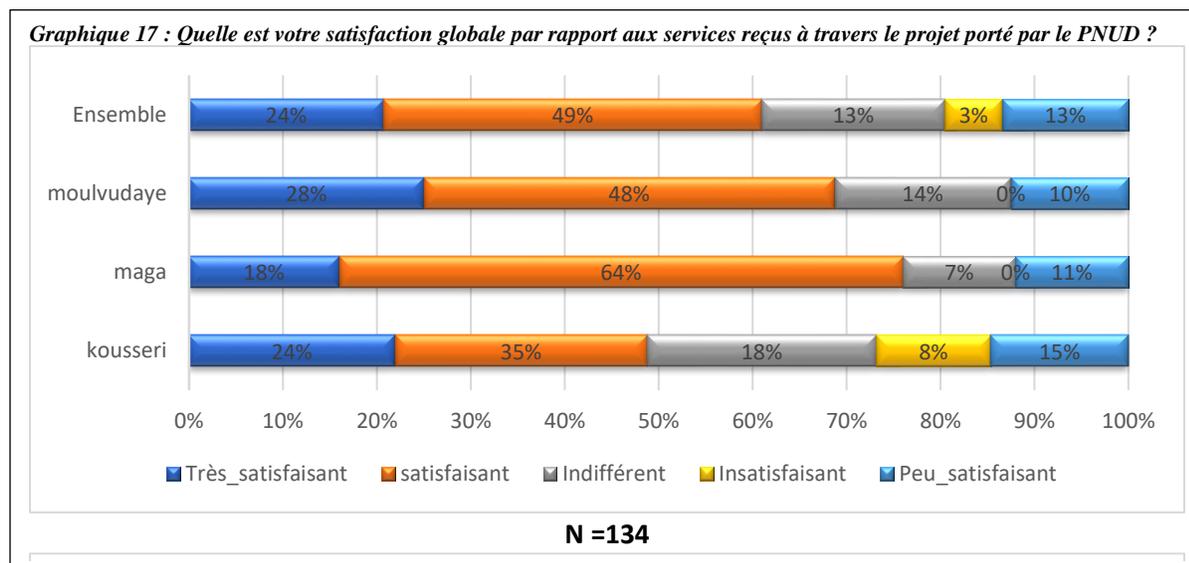
L'analyse des résultats de la composante PNUD nous montre que le SCAP de Mouvouldaye est fonctionnel et couvre 81% des bénéficiaires alors que celui de Maga ne couvre que 46%. Le projet n'avait pas prévu de SCAP à Kousseri. Les structures de gestion de conflit fonctionnent et couvrent 100% des bénéficiaires à Kousseri et 68% à Mouvouldaye et 72% à Maga. De manière générale, 3 bénéficiaires sur 4 à Mouvouldaye, 3 bénéficiaires sur 5 à Maga et environ 1 bénéficiaire sur 2 à Kousseri déclarent que leurs conditions de vie ont changé du fait des appuis reçus. Parmi eux, 62% sont des hommes et 38% des femmes.

Tableau 7 : Valeurs des indicateurs d'effets de la composante PNUD

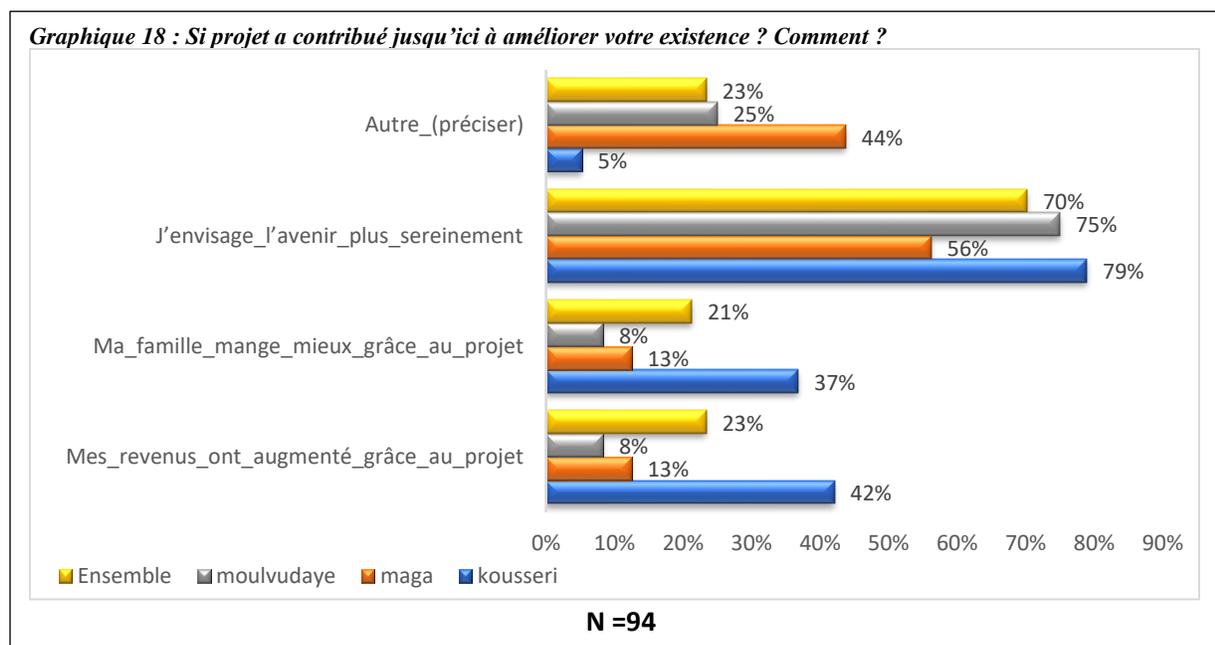
Objectifs du projet	Organisation responsable	Indicateurs proposés	Valeur des indicateurs	
			Localité	
Objectif 3 : Les administrations locales ont renforcé leurs capacités en gestion et coordination des interventions/activités de réduction de risque de catastrophe et de résilience afin de protéger leur population vulnérable à risque de manière plus efficace et plus efficiente	PNUD	Nombre de personnes couvertes par un système d'alerte précoce pour les risques et catastrophes fonctionnel	Localité	
			Kousseri	NC
			Maga	46%
			Mouvudaye	81%
			Ensemble	32%
Objectif 4 : Les PDI et les communautés hôtes ont des capacités renforcées pour prévenir et combattre la radicalisation et l'extrémisme violent et les femmes et les jeunes qui ont été marginalisés, radicalisés ou à risque sont autonomes à travers l'insertion socio-économique comme moyen de cohésion sociale, de prévention des conflits, de consolidation de la paix et de relèvement de la communauté	PNUD	% des structures de gestion des conflits fonctionnelles	Localité	
			Kousseri	100%
			Maga	71%
			Mouvudaye	63%
	Ensemble	70%		
PNUD/FAO	% des bénéficiaires qui déclarent que leurs conditions de vie ont changé du fait des appuis reçu par le projet.	Localité		
		Kousseri	56%	
		Maga	71%	
		Mouvudaye	81%	
Ensemble	69%			
			Homme	62%
			Femme	38%

NC= Non concerné

Dans l'ensemble, 63% des bénéficiaires expriment leur satisfaction par rapport à la composante du projet porté par le PNUD (76% à Moulvoudaye, 82% à Maga et 59% à Kousseri).



Les bénéficiaires estiment pour la plupart (70%) que le projet leur a permis d'envisager sereinement l'avenir, car leurs revenus ont augmenté et leurs familles mangent mieux.



➤ Composante UNICEF

Les activités mise en œuvre dans le cadre de cette composante concernent la distribution de kits et intrants WASH, la sensibilisations des ménages sur les Pratiques familiales Essentielles (PFE), la prévention du choléra et l'établissement des actes de naissances, la sensibilisation des jeunes filles sur les risques des grossesses et mariages précoces, le renforcement des capacités des travailleurs

sociaux des institutions gouvernementales de protection de l'enfance et des centres sociaux et la mise en place d'un système de collecte des données et de suivi des enfants vulnérables. La stratégie participative adoptée a permis l'implication des populations locales dans la mise en œuvre du projet, ce qui a conféré une meilleure adhésion par la communauté et de fait, un plus grand impact et un meilleur pourcentage d'atteinte des résultats escomptés. Ainsi, cette composante a permis de résoudre des problèmes réels au sein de la population. Toutefois, les activités de cette composante ont pris du retard pour des raisons que nous avons évoquées précédemment, auxquelles on peut ajouter la mise en œuvre des études de référence en début du projet, qui ont permis une meilleure planification des activités, mais qui ont pris énormément de temps. Ainsi, au moment où nous collectons les informations pour cette évaluation, le partenaire de mise en œuvre ACADIR clôturait les dernières activités prévues dans le cadre de cette composante du projet.

Ainsi donc, l'UNICEF a principalement focalisé son action sur la C4D (Communication pour le Développement) afin de renforcer l'adoption des Pratiques Familiales Essentielles (PFE) et l'engagement communautaire à œuvrer pour la réduction des menaces à la sécurité sanitaire. Ce qui est d'ailleurs confirmé par les évidences obtenues des études. Selon les études de base faites par l'Université de Maroua dans les trois communes du projet sur les PFE, 23% des enfants de moins de 5 ans avaient souffert de la diarrhée IRA au cours des deux dernières semaines, 52% des accouchements avaient lieu hors d'une formation sanitaire, seulement 1 enfant sur 2 disposait d'un acte de naissance, seulement 28,3% d'enfants de moins de 6 mois étaient exclusivement allaités au sein et Seules 13,1% de femmes enquêtées faisaient référence à la nécessité de tuer les microbes en se lavant les mains. Après la mise en œuvre du projet, la situation a connu une amélioration. En effet, il ressort que désormais, seulement 18% des enfants de moins de 5 ans ont souffert de la diarrhée IRA au cours des deux dernières semaines contre 28% avant le projet, 46% des accouchements ont lieu hors d'une formation sanitaire contre 32% avant le projet, 66% disposent d'un acte de naissance contre 43% avant le projet, 46,8% d'enfants de moins de 6 mois sont exclusivement allaités au sein contre seulement 32% avant le projet, et près de 78% d'enquêtés déclarent s'être lavés les mains avec du savon ou de la cendre dans au moins 3 des 5 occasions critiques au cours des 2 derniers jours. Ceci est plutôt une bonne nouvelle avec l'actualité actuelle liée à la pandémie du COVID-19, qui nécessite de ces populations comme de tout le monde, de se laver les mains plusieurs fois par jour.

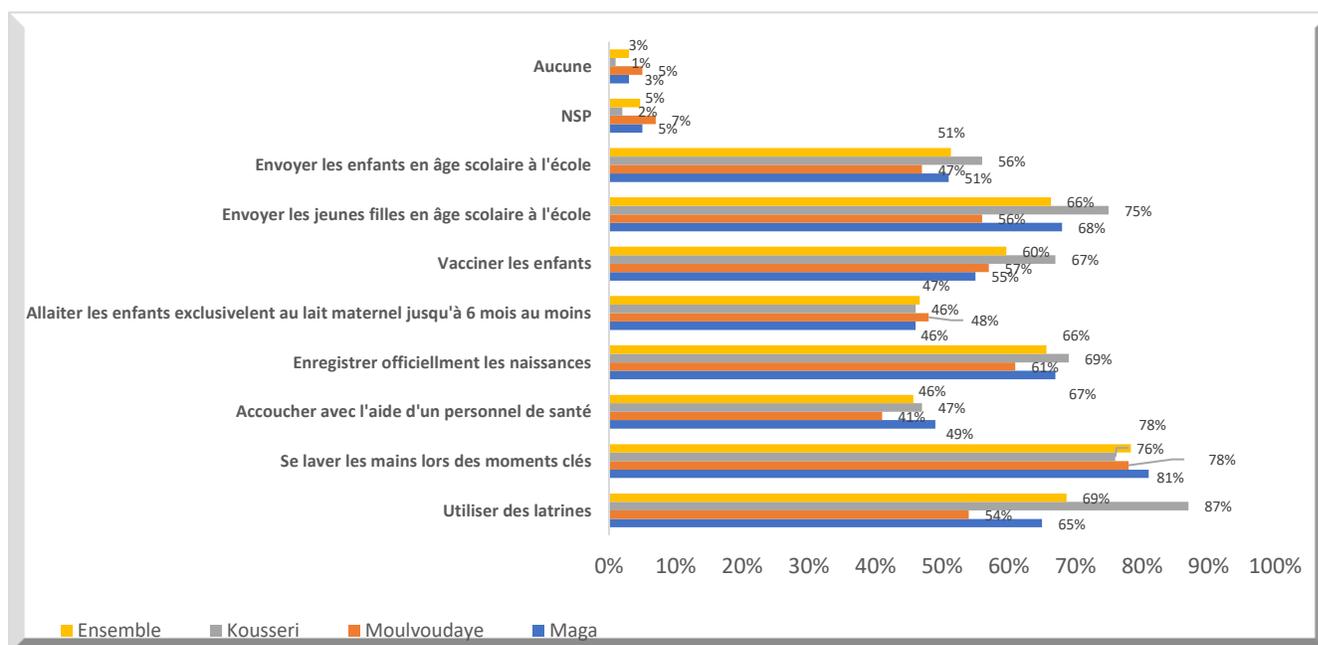
Tableau 8 : Valeurs des indicateurs d'effets de la composante UNICEF

Objectifs du projet	Organisation responsable	Indicateurs proposés	Valeur des indicateurs	
Objectif 2 : Les groupes vulnérables ciblés ont un meilleur accès aux services sociaux de base et de protection social y compris la santé, la protection de l'enfance, l'eau, l'hygiène et	UNICEF	Taux de diarrhée, IRA, chez les enfants de moins de 5 ans au cours des 2 dernières semaines et pris en charge	Localité	
			Kousseri	7%
			Maga	29%
			Moulvudaye	17%
			Ensemble	18%
			Chef de ménage Homme	17%
			Chef de ménage Femme	18%

Objectifs du projet	Organisation responsable	Indicateurs proposés	Valeur des indicateurs	
			Localité	
l'assainissement et se sentent en sécurité dans leur communauté	UNICEF	% de répondants qui se sont lavé les mains avec du savon ou de la cendre dans au moins 3 des 5 occasions critiques au cours des 2 derniers jours	Kousseri	98%
			Maga	59%
			Moulvoudaye	76%
			Ensemble	78%
			Homme	81%
			Femme	78%

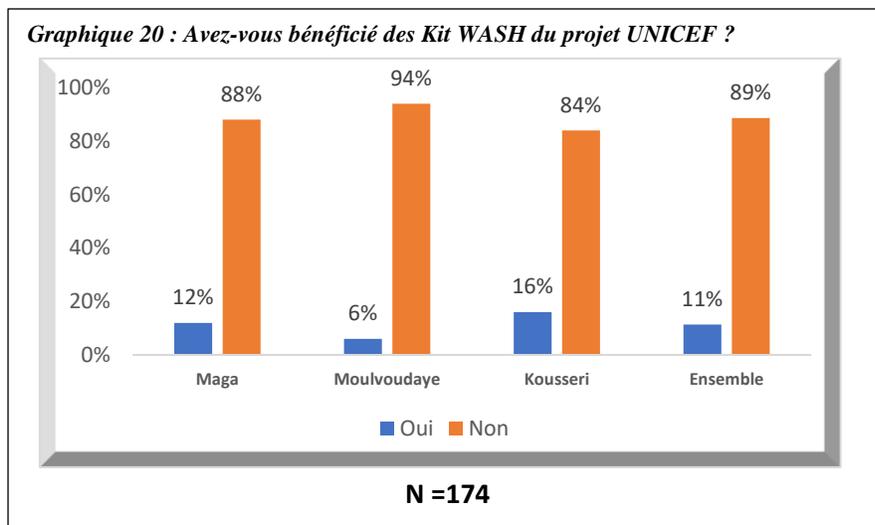
Ainsi, dans l'ensemble même si on peut dire que la situation a quelque peu évolué, on constate bien que des efforts restent à faire pour l'adoption des PFE par les populations.

Graphique 19 : Quelles sont les pratiques familiales essentielles observées ?



En ce qui concerne les Kits WASH de l'UNICEF, 11% des ménages dans les zones du projet ont eu accès. Le pourcentage faible se justifie une fois de plus, par le fait qu'en raison du budget assez limité du projet, la distribution des Kits ne s'est pas faite dans tous les villages. Aussi, comme nous l'avons déjà signalé, certaines activités de la composante UNICEF étaient encore en cours lors de notre passage sur le terrain pour la collecte des données. Les Kits reçus étaient en général constitués des seaux, des savons, et des détergents.

Graphique 20 : Avez-vous bénéficié des Kit WASH du projet UNICEF ?



III.3. Apport de l'Approche de la sécurité humaine

D'un point de vue opérationnel, la sécurité humaine vise à aborder les situations complexes d'insécurité à travers des mesures communes, sensibles et durables qui sont (i) centrées sur la personne, (ii) multisectorielles, (iii) holistiques, (iv) spécifiques au contexte, et (v) orientées vers la prévention. En outre, la sécurité humaine utilise une approche hybride qui réunit ces éléments à travers un cadre de protection et d'autonomisation.

Dans le cadre du projet qui fait l'objet de la présente évaluation l'approche sécurité humaine a été adoptée et cela a eu une influence aussi bien sur la mise en œuvre du projet que sur les résultats obtenus.

❖ *Centrée sur la personne*

Dès sa conception, les responsables du projet ont voulu adopter une approche participative, en allant au plus des bénéficiaires pour prendre en compte leur situation de vulnérabilité, leurs problèmes et besoins réels, ainsi que leurs priorités. Par ailleurs, au moment de la mise en œuvre, les populations bénéficiaires ont été associées à tous les niveaux. Les mairies, les Chefs de village, les leaders religieux ont été des partenaires privilégiés de sélection des bénéficiaires et de mise en œuvre. Ainsi, pour la composante FAO, le choix des sites de pâturage à réhabiliter s'est faites avec les bénéficiaires, les bêtes à distribuer étaient en général achetées dans la même zone afin de s'assurer que celles-ci n'aient pas de problèmes de d'adaptation. Pour la composante PNUD, les critères de sélection des jeunes et la sélection étaient faites avec les chefs de villages et les maires, les travaux d'intérêt général à effectuer étaient définis de commun accord avec les maires et les populations, les activités rémunératrices étaient choisies par les jeunes eux-mêmes, avec parfois les orientations des chefs et des maires, les Kits de démarrage étaient la plupart du temps achetés sur place. Pour la composante UNICEF, la sensibilisation se faisait avec l'accompagnement des chefs et des mairies.

Toutefois, certains bénéficiaires pensent qu'on aurait pu aller plus loin dans la collaboration avec eux aussi bien au moment de la conception qu'à la phase de mise en œuvre. Il serait également mieux d'accroître les échanges entre les acteurs nationaux à Yaoundé et les responsables directs du projet sur le terrain.

❖ *Multisectorielle et holistique*

Les concepteurs du projet l'ont voulu dès le départ multisectoriel, afin de s'attaquer à plusieurs menaces à la sécurité humaine dans les zones ciblées. Le fait que le projet ait été mis en œuvre conjointement par les trois agences (PNUD, FAO et UNICEF) a facilité et même accentué justement cet aspect multisectoriel du projet.

Les composantes FAO et PNUD se sont attaquées à l'insécurité économique, à l'insécurité alimentaire, à l'insécurité personnelle et à l'insécurité environnementale. En effet, la FAO a acheté et distribué aux bénéficiaires des bêtes pour développer des activités d'élevage et ainsi, augmenter leurs revenus. Dans le même sens, elle a réhabilité des pâturages pour les bêtes, et créé des points d'eau pour que les bêtes puissent s'abreuver. Une bonne partie des bénéficiaires reconnaissent bien que cela leur a permis d'accroître leurs revenus et d'avoir plus de nourriture pour eux et pour leurs familles. L'assainissement et la réhabilitation des pâturages contribuent bien évidemment à la préservation de l'environnement. Toutefois, même si certaines estiment que les bêtes n'étaient pas toujours de très bonne qualité.

Le PNUD a permis aux jeunes de faire des activités d'intérêts général pour lesquels ils étaient payés et a également remis à ces mêmes jeunes des Kits de démarrage des activités telles le commerce, l'agriculture, l'élevage, la couture, etc. De l'avis même des bénéficiaires, toutes ses activités ont tout d'abord permis aux jeunes d'avoir une occupation professionnelle, ce qui les éloigne de l'oisiveté, du banditisme, de la drogue, risques d'endoctrinement et autres délinquances juvéniles, et leur a permis d'accroître leurs revenus et d'entrevoir l'avenir de manière plus sereine. Tout ceci protège la communauté tout entière car lorsque ces jeunes tombent dans la délinquance ou encore des sectes, ils représentent un danger d'abord pour leur propre communauté. Toutefois, certains bénéficiaires estiment que la mise en œuvre a souffert de quelques petits problèmes.

La composante UNICEF quant à elle met l'accent sur la sécurité sanitaire et politique. En effet, la sensibilisation faite par l'UNICEF à travers ses partenaires permet aux individus d'adopter des pratiques simples qui participent à l'amélioration de leur santé. Il s'agit du lavage des mains, qui protège contre les maladies telles que la diarrhée, le choléra, et aujourd'hui, le covid-19, de l'accouchement dans un centre de santé qui diminue les risques de mortalité pendant l'accouchement, l'allaitement au lait maternel exclusif pendant les 6 premiers mois qui permet d'éviter des risques de malnutrition chez l'enfant, et d'autres maladies des enfants. La sensibilisation sur l'éducation des jeunes filles et sur les droits de la femme de manière générale contribue à lutter contre l'insécurité politique.

Il ressort donc que pour arriver à satisfaire les exigences de Sécurité Humaine, et pouvoir s'attaquer aux problèmes rencontrés par les populations cibles dans plusieurs secteurs à la fois, les trois agences (PNUD, FAO et UNICEF) se sont mises ensemble pour créer une complémentarité interventionnelle et programmatique qui leur a permis de converger vers les résultats de sécurité humaine.

❖ *Spécifique au contexte*

Une analyse approfondie au début du projet a permis de faire ressortir les principaux problèmes dont souffraient les populations dans la zone d'intervention du projet (arrondissement de Kousseri, Maga et Moulvoudaye). L'extrême pauvreté ambiante ; la famine/la malnutrition ; le chômage des jeunes (qui les expose aux dérives telles que le banditisme, l'enrôlement dans les groupes armés) ; le manque d'eau potable (le nombre de point d'eau insuffisant par rapport au poids de la population) entraînant des maladies hydriques. A cela s'ajoute des problèmes structurels tels que la sous-scolarisation des enfants (de la jeune fille en particulier) ; le manque de documentation civile (acte de naissance et CNI) ; l'insuffisance des formations sanitaires et pour couronner le tout cette zone souffre de graves problèmes climatiques (sècheresse, inondations)

❖ *Orientée vers la prévention*

Les composantes FAO et PNUD ont permis aux bénéficiaires de pouvoir exercer des activités génératrices de revenus, qui leur permet de leur propre avis, d'accroître leurs revenus et d'envisager l'avenir beaucoup plus sereinement. Par ailleurs, la composante PNUD en particulier qui s'intéresse d'un part aux jeunes empêche ces derniers de compromettre leur avenir en se lançant dans la délinquance juvénile, et d'autres parts, avec le renforcement des capacités des fonctionnaires sur la planification et à la gestion de la RRC, ceux-ci sont plus aptes à gérer efficacement d'éventuels catastrophes dans le but de limiter les dégâts provoqués sur les populations. Toutefois, les bénéficiaires estiment que ces formations doivent être renouvelées régulièrement pour les maintenir en veille.

III.4. Analyse des forces et faiblesses du partenariat entre les trois agences

Pour s'assurer de la réussite de ce projet multisectoriel, trois agences des Nations Unies (PNUD, UNICEF et FAO) se sont mises ensemble, afin de profiter de l'expertise de chacune d'elle dans son domaine d'intervention, de créer de la complémentarité tout en minimisant les faiblesses de chacune. Elles ont à leur tour utiliser plusieurs partenaires de mise en œuvre sur le terrain, qui ont également apporté leurs différentes expertises. C'est ainsi qu'on retrouve des personnes ayant bénéficié d'au moins deux des composantes du projet. On peut donc dire qu'une réponse multisectorielle et multi-acteurs a été développée. Toutefois, il apparaît que l'implication commune des agences dans le projet n'a pas été optimisée. En effet, il ressort que les différentes agences n'ont pas exploré la piste d'utiliser les mêmes partenaires de mise en œuvre. Chaque

agence avait ses propres partenaires. Or l'utilisation des mêmes partenaires aurait pu créer encore plus de synergie dans les actions et optimiser les résultats.

L'analyse des forces et faiblesses de ce partenariat entre les trois agences peut se résumer dans le tableau qui suit :

Tableau 9 : Analyse des forces et faiblesses du partenariat entre les agences

Forces du partenariat	Faiblesses du partenariat	Propositions d'améliorations futures
<ul style="list-style-type: none"> - Le partenariat a permis au projet s'attaquer aux problèmes rencontrés par les populations cibles dans plusieurs secteurs à la fois, permettant ainsi de satisfaire aux exigences de Sécurité Humaine - Le partenariat a fortement contribué à l'efficacité et à l'efficacé du projet, car chaque agence intervenait dans son domaine d'expertise, où elle a énormément d'expérience. - Le projet a pu bénéficier de la complémentarité des trois agences, notamment lors de la deuxième année, avec une coordination institutionnelle mise en place, qui impliquait des missions conjointes, une même unité de suivi-évaluation, une harmonisation des outils, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'harmonisation de la programmation des activités dès le départ, en rapport avec le calendrier de décaissement des fonds - Absence de collaboration entre les partenaires d'exécution 	<p>Créer un organe ad hoc de gestion du projet qui ne soit logé dans aucune des agences, et qui soit exclusivement dédié à la mise en œuvre du projet. Le responsable de cet organe rendra compte aux responsables des différentes agences, mais aura la charge de la planification des activités, du décaissement des ressources financières, du recrutement des partenaires de mise en œuvre, etc.</p>

IV. Conclusions et recommandations

Le projet de renforcement de la sécurité humaine mis en œuvre dans les communes de Maga, Kousseri et Moulvoudaye dans la région de l'Extrême-Nord du Cameroun, par les trois agences des Nations Unies (FAO, UNICEF et PNUD) a réalisé un ensemble d'activités visant la réduction des menaces à la sécurité humaine des populations.

Le projet, bien qu'ayant connu quelques difficultés dans sa mise en œuvre, est arrivé à des résultats assez probants dans toutes ses composantes. Les composantes PNUD et FAO ont permis à plusieurs bénéficiaires, notamment des jeunes et des femmes, de pouvoir commencer une activité génératrice de revenu, ce qui leur permet non seulement de subvenir à leurs besoins et à ceux de leurs familles, mais aussi d'éviter de se retrouver dans des activités illégales en raison de l'oisiveté. Des fonctionnaires ont également été formés à la Réduction des Risques de Catastrophes et à la prévention et la réponse à l'extrémisme violent et à la radicalisation, et des systèmes communautaires d'alerte précoce ont été mis sur pied. La composante portée par l'UNICEF a apporté un appui au système communautaire d'identification des enfants vulnérables, a sensibilisé les femmes et les jeunes filles sur les pratiques familiales essentielles, les grossesses et mariages précoces, etc. elle a également contribué à amener les populations à comprendre le bien-fondé de l'établissement des actes de naissance, et a contribué à la facilitation de l'établissement de ces actes de naissance.

Tous ces résultats et bien d'autres encore, qui par ailleurs satisfont bien aux exigences de sécurité humaine, sont le fruit d'une collaboration et d'une synergie d'action entre les trois agences, qui ont su profiter de l'expertise de chacune d'elle dans son domaine d'intervention, pour créer de la complémentarité tout en minimisant les faiblesses de chacune.

Toutefois, l'évaluation a pu déceler quelques manquements qui ont sans aucun doute amenuisé les résultats du projet sur les plans de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité. Aussi, pour une meilleure réussite des futurs projets du même genre, nous formulons les recommandations suivantes :

1. Créer un organe ad hoc de gestion du projet qui ne soit logé dans aucune des agences, et qui soit exclusivement dédié à la mise en œuvre du projet. Le responsable de cet organe rendra compte aux responsables des différentes agences, mais aura la charge de la planification des activités, du décaissement des ressources financières, du recrutement des partenaires de mise en œuvre, etc. Ceci pourrait résoudre plusieurs problèmes décelés ici, notamment ça pourrait améliorer la synergie d'action entre les agences qui ont de fait une planification commune des activités, réduire significativement les lourdeurs administratives et la procédure de déblocage des fonds car la chaîne d'intervention s'en trouverait fortement réduite, faire intervenir les mêmes partenaires de mise en œuvre, ou à défaut, les faire travailler en collaboration, définir les mêmes cibles pour les différentes composantes, afin d'avoir un impact plus fort sur la sécurité humaine dans toutes ses composantes sur les mêmes populations. Un tel organe aurait par exemple fait en sorte que le Produit 2.1 du résultat 2, porté par l'UNICEF tout seul, soit la première activité du projet, menée

conjointement par toutes les trois organismes pour ressortir un plan d'opérationnalisation.

2. Harmoniser le dispositif communautaire de suivi qui reposera sur les CEOCA (remplacés depuis 2019 par les BEM) qui doivent être formés sur le projet et l'approche de sécurité humaine. D'ailleurs, le personnel d'exécution des trois agences et les partenaires de mise en œuvre devront également être mieux formés sur cette approche ;
3. Impliquer le service technique d'arrondissement de l'élevage dans l'achat des animaux ou le contrôle qualité avant la distribution, mettre sur pied un mécanisme de suivi de ces animaux après distribution et livrer des kits vétérinaires aux délégations de l'élevage avant l'achat des bêtes ;
4. Être pointilleux sur le choix des prestataires qui fournissent les animaux et demander les références requises (vétérinaires dans l'équipe) aux prestataires ;
5. De mettre sur pieds un mécanisme de feedback et des plaintes des bénéficiaires qui pourra repose auprès de CEOCA ;
6. Encourager les communautés à être au cœur de la mise en œuvre tant financière que matérielle en couvrant uniquement les gaps des activités développées par les communautés pour réduire leur insécurité
7. S'assurer de la bonne qualité des kits distribués et surtout éviter les distributions groupées de kits qui amenuisent les effets du projet ;
8. Accompagner les actions de sensibilisation sur les Pratiques familiales Essentielles d'une amélioration des offres de service (offrir plus de kits par exemple) ;
9. Mener des plaidoyers auprès des institutions concernée pour la mobilisation des ressources locales ou développer des systèmes d'autofinancement innovant (AVEC, coopératives, GIC) qui garantiront la poursuite des activités ;
10. Mener un plaidoyer au niveau national pour la prise en compte de la sécurité politique des bénéficiaires dans le projet ;
11. Accorder une durée plus longue au projet afin de laisser le temps de mieux préparer et mettre en œuvre les activités ;
12. Effectuer une évaluation multisectorielle des besoins/cartographie en lien avec la sécurité humaine dès la conception du projet, de manière que la mise en œuvre respecte les différentes étapes (**Phase 1** : Analyse, Cartographie et Planification, **Phase 2** : Mise en œuvre et **Phase 3** : Etude d'Impact) d'un projet de sécurité humaine.

V. Annexe

V.1 Termes de Référence

1. CONTEXTE

Depuis 2012, le contexte sécuritaire dans le bassin du lac Tchad s'est considérablement aggravé, causant des souffrances inestimables à la population vivant dans les quatre pays ayant le lac en commun. La crise a commencé au Nigéria et s'est répandue dans les pays voisins avec des déplacements massifs et de lourdes conséquences sur la sécurité alimentaire, l'accès aux infrastructures et services sociaux de base telles que les écoles, les hôpitaux jadis insuffisants. Les plus vulnérables des personnes touchées sont les réfugiés, les personnes déplacées et récemment les retournées. Les membres des communautés hôtes de ces groupes les plus touchés portent également un gros fardeau en accordant l'hospitalité à la plupart des personnes déplacées et aux réfugiés hors camp. Selon le DTM 19/0IM d'août 2019 décembre 2019 428 289 personnes dans 56 548 ménages ont été affectées à l'Extrême Nord du pays dont : 270 870 Personnes Déplacées Internes (PDI), 46 845 réfugiés hors du camp de Minawao et 110 574 retournées. 65% de cette population est âgée de moins de 18 ans. De toute évidence, le terrorisme et les attentats suicides sont la principale cause de déplacement (89%) contre 11% du déplacement dû aux inondations et autres catastrophes naturelles.

Toutefois il a été constaté que cette région abrite l'une des populations les plus vulnérables du Cameroun en raison des conditions de pauvreté très avancées, l'impact du changement climatique et les violences occasionnées par le groupe extrémiste Boko Haram. Face à cette situation alarmante, les femmes, les enfants et les jeunes de cette région sont particulièrement vulnérables, car ils sont souvent exclus des prises de décision et manquent d'opportunités économiques. Notons cependant que, 30% de la population de cette région a moins de 20 ans, ces vulnérabilités combinées aux problèmes structurels tels que : la pauvreté, le faible développement socioéconomique, des années de marginalisation politique etc. ont non seulement contribué à l'augmentation des risques de la sécurité humaine de base, mais semblent également favorisé ces personnes à rejoindre les mouvements radicaux (BH). Bien que beaucoup de choses ait été faites dans cette région, il existe cependant des manquements dans la création des revenus stables, la protection sociale et la prévention des catastrophes.

Afin de prévenir l'extrémisme violent et renforcer la sécurité humaine, le PNUD met en œuvre aux côtés d'autres agences des Nations Unies et partenaires (l'UNICEF, la FAO et la partie gouvernementale), des interventions de développement qui visent à aborder selon une approche holistique, les facteurs qui conduisent à ce phénomène. Ce projet qui s'intitule : « **Renforcer la sécurité humaine dans les communes de Maga, Kousseri et Moulvudaye dans la région de l'Extrême-Nord du Cameroun comme un moyen d'atteindre les objectifs de développement durable** », est financé par les fonds fiduciaires des Nations Unies pour la Sécurité Humaine (UNTFHS). Ce projet a pour but de renforcer la résilience des communautés par des interventions transversales et multidimensionnelles efficaces et urgentes dans l'Extrême-Nord

du Cameroun. A cet effet, Quatre résultats intermédiaires ont été définis et qui permettront l'atteinte de l'impact souhaité. Il s'agit notamment de :

- **Résultat 1 (FAO)** : Les communautés affectées et vulnérables se rétablissent et deviennent plus résistantes aux catastrophes naturelles (sécheresses et inondations) et aux conflits à travers la protection, la reconstitution, le réapprovisionnement et l'augmentation de leurs capacités individuelles et collectives. Actifs productifs ainsi que par la reprise, l'intensification et la diversification de leurs activités de subsistance ;
- **Résultat 2 (UNICEF)** : Les groupes vulnérables ciblés ont un meilleur accès aux services sociaux de base et de protection sociale, y compris la santé, la protection de l'enfance, l'eau, l'hygiène et l'assainissement, et se sentent en sécurité dans leurs communautés ;
- **Résultat 3 (PNUD)** : Les administrations locales ont renforcé leurs capacités de gestion et de coordination des interventions / activités de réduction des risques de catastrophe, d'intervention et de résilience afin de protéger leurs populations vulnérables à risque de manière plus efficace et efficiente ;
- **Résultat 4 (PNUD)** : Les PDI et les communautés hôtes ont des capacités renforcées pour prévenir et combattre la radicalisation et l'extrémisme violent, et les femmes et les jeunes qui ont été marginalisés, radicalisés ou à risque sont autonomes à travers l'insertion socioéconomique comme moyen de cohésion sociale, de prévention des conflits, de consolidation de la paix et de relèvement de la communauté.

Conformément aux accords signés entre le PNUD et UNTFHS, il est prévu à la fin de la mise en œuvre de ce projet, une évaluation finale qui fera une analyse approfondie de la pertinence, de l'efficacité, la durabilité et l'efficience de l'intervention du projet et sa contribution aux résultats obtenus sur les populations ciblées afin de dégager des nouvelles orientations pour rendre sa stratégie plus efficace et plus adaptée.

2. OBJET DE L'ÉVALUATION

Le but de cette évaluation finale est de fournir une évaluation globale du projet et une occasion d'évaluer de manière critique les stratégies techniques et les questions administratives. L'évaluation donnera des recommandations pour améliorer le potentiel du projet afin d'atteindre les résultats attendus et les objectifs dans les délais du projet. L'évaluation fournira également de l'information essentielle pour façonner et informer les futurs programmes UNTFHS.

3. PORTEE DE L'ÉVALUATION :

L'évaluation portera sur la période de mise en œuvre du projet, soit de janvier 2017 à Décembre 2019 et dans toutes les zones d'intervention couvertes par le projet notamment : le département du Logone-et-Chari (Kousseri) ; le département du Mayo-Danay (Maga) et celui du Mayo-Kani (Moulvoudaye). Elle sera focalisée sur les jeunes filles et garçons des populations hôtes et des populations déplacées ayant bénéficié d'un appui quelconque durant cette période, mais aussi elle

touchera les communes (Kousseri, Maga, Moulvoudaye), les membres de la communauté notamment, les leaders traditionnels, les leaders religieux et les parents des jeunes de la communauté hôtes, ceci dans le but de pouvoir mesurer les changements observés suites à la mise en œuvre de ce projet dans leurs communautés.

4. OBJECTIFS DE L’EVALUATION

Les objectifs de cette évaluation sont les suivantes :

Plus spécifiquement il s’agira de :

- Examiner la mise en œuvre des diverses composantes du projet et des extrants/résultats décrits dans le document de projet en vue d’évaluer le niveau de réalisation ;
- Evaluer l’efficacité avec laquelle les résultats sont atteints, ainsi que la collaboration inter agences (PNUD, UNICEF, FAO) ;
- Identifier les interventions à fort impact du PNUD, de l’UNICEF et de la FAO dans les domaines de la consolidation de la paix et de la sécurité humaine, et suggérer des axes de développement à la lumière du contexte sécuritaire de la région ;
- Fournir une analyse approfondie sur la manière dont les 11 prochains mois de mise en œuvre peuvent avoir un impact sur les documents stratégiques des Nations unies en ce qui concerne la PVE, le RCP et UNDAF récemment élaborés et suggérer si l’énoncé des résultats, ou les indicateurs de projet doivent être remaniés
- Rédiger un rapport qui définit clairement les domaines de résultats spécifiques pour chaque composante du projet. Le rapport doit analyser les résultats escomptés en profondeur en termes de pertinence, d’efficacité et de durabilité.

5. CRITERE ET QUESTION CLES DE L’EVALUATION

Les questions ci-dessous donnent une indication des informations clés à renseigner par l’évaluation.

A- La pertinence ou la cohérence :

La pertinence du projet vérifie le niveau de compatibilité entre la perception des besoins tels que planifiés par l’équipe de gestion du projet et la réalité des besoins du point de vue des bénéficiaires ciblés. A cet effet les questions clés suivantes nous aideront à trouver des satisfactions à nos préoccupations :

- Est-ce que les activités du projet sont liées aux problèmes de sécurité humaine identifiés en vue de renforcer la résilience ? La stratégie de mise en œuvre du projet (résilience) a-t-elle rencontré une acceptation culturelle locale ou était-elle inadaptée au regard des contraintes géographiques et contextuelles (le critère de justesse) ?

- Le cas échéant, le projet profite-t-il pro activement des nouvelles opportunités, en adaptant sa théorie du changement pour répondre aux changements dans le contexte du développement, y compris en changeant les priorités nationales ?
- Le projet est-il aligné sur l'axe thématique du plan stratégique du PNUD, de l'UNDAF et les priorités nationales
- Est-ce que les cibles identifiées sont les plus pertinentes en termes de vulnérabilité ? ● Les initiatives répondent-elles aux besoins réels des populations cibles ?
- Les besoins et les problèmes identifiés au départ ont-ils réellement déjà été abordés ? si tel est le cas, quelle a été la capacité de réactivité du projet face aux changements et émergence d'autres besoins et priorités ?
- Est-ce que le projet a tenu compte d'intégrer la question de l'égalité des sexes dans l'élaboration, et dans la mise en œuvre et ses résultats ? est-ce qu'aussi bien les hommes que les femmes peuvent prétendre de manière égale, et au même niveau présumer, aux bénéfices apportés par le projet ?
- Jusqu'à quel point le staff du projet dans les trois agences concernées (PNUD, UNICEF et FAO) a défendu les principes d'égalité et de développement et a contribué à renforcer et répondre aux besoins des populations les plus désavantagées et vulnérables dans les zones d'implémentation ?

D- L'Efficacité

L'efficacité est la mesure du niveau de réalisation des résultats (Output ou Outcome) escomptés d'une initiative donnée ou la mesure des progrès réalisés pour l'atteinte des produits ou effets. L'appréciation de l'efficacité du projet se penchera plus sur l'examen des contributions apportées par le PNUD et par d'autres partenaires à la réalisation des résultats du projet. A cet effet les questions clés suivantes nous guideront dans notre réflexion:

- Les ressources et les stratégies mises en œuvre sont-elles réalistes, appropriées et adéquates pour permettre l'atteinte des résultats attendus ?
- Est-ce que les stratégies de mise en œuvre utilisées sont efficaces ?
- Est-ce que les partenaires identifiés pour la mise en œuvre sont les plus efficaces dans le domaine ?
- Des résultats satisfaisants ont-ils été atteints par rapport aux objectifs fixés ? Quelles sont les causes de l'obtention et la non-obtention des résultats escomptés pour cette année ?
- Dans quelles mesures l'intervention a réussi à faire participer les femmes et les hommes, et les ayants droits, ainsi que les pourvoyeurs de droits ?
- Quelle est la mesure du changement dans les produits et les effets observés (en termes de prévention de l'extrémisme violent et de consolidation de la paix) ? Quelle est la plus-

value de l'action des agences (PNUD, UNICEF et FAO) comparativement aux autres acteurs dans le domaine de la sécurité humaine ?

- Quel est l'apport de la mise en pratique de l'approche de la sécurité humaine dans ce projet sur les résultats obtenus ?
- Le projet a-t-il mis un accent sur la prévention ?
- A-t-on abouti à une autonomisation des personnes vulnérables ?
- Dans quelle mesure les changements ou les progrès réalisés peuvent-ils être attribués au projet ?
- Dans quelle mesure les phases de planification et de mise en œuvre se sont-elles basées sur le respect des droits de l'homme et l'égalité des sexes ?
- Dans quelle mesure la stratégie de partenariat a-t-elle influencé l'efficacité du projet : Y a-t-il eu une synergie avec les autres interventions dans le domaine de la sécurité humaine et de la consolidation de la paix sur le terrain ? Y a-t-il eu un lien entre les activités de chaque partenaire de mise en œuvre pour un meilleur effet du projet ?

C-L'Efficiace

L'efficiace 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 efficiace lorsqu'elle utilise les ressources correctement et de façon économe pour atteindre les produits souhaités. L'efficiace est importante pour garantir le bon usage des ressources et mettre en relief d'autres usages efficiaces de ces ressources. A cet effet les questions clés suivantes nous guideront dans notre réflexion :

- Le projet a-t-il utilisé les ressources prévues pour la première année de la manière la plus économe possible pour atteindre ses résultats ?
- Le projet a-t-il mis en œuvre dans la manière la plus optimale par rapport aux alternatives ?
- Dans quelle mesure les ressources suffisantes ont-elles été mises à disposition pour l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes ?
- Quel est le degré d'efficiace des procédures opérationnelles des partenaires de mis en œuvre (PNUDUNICEF-FAO) dans un contexte humanitaire comparativement aux autres agences humanitaires des Nations Unies ?
- Est-ce que la stratégie de partenariat avec les autres ONG a influencé l'efficiace des initiatives de ce projet à travers des mesures de partage de frais et d'activités complémentaires ?

D- La durabilité

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. A cet effet les questions clés suivantes nous guideront dans notre réflexion.

- Est-ce qu'une stratégie de durabilité, y compris le renforcement de capacité des parties prenantes nationales, a été développée ou mise en œuvre ?
- Existe-t-il des mécanismes financiers et économiques mis en place pour assurer la continuité du flux de bénéfices en cours une fois que le projet touchera à sa fin ?
- Est-ce que les modalités organisationnelles appropriées (dans le secteur public) ont été appliquées ?
- Est-ce qu'il existe une capacité institutionnelle requise (systèmes, structures, personnel, compétence, etc.) pour assurer la continuité ?

Par ailleurs, l'évaluation devra référencer toutes les leçons qui pourront être tirées, notamment les bonnes pratiques qui peuvent être capitalisées sur :

- L'appréciation des réalisations du projet au regard des objectifs et résultats fixés au préalable.
- L'appréciation des points de vue des groupes-cibles bénéficiaires sur l'approche participative mise en œuvre ; recueillir leurs jugements sur les exigences du projet, les critères de choix et les résultats des interventions.
- L'appréciation de la fonctionnalité du dispositif institutionnel appliqué pour la mise en œuvre du projet.
- L'appréciation des besoins pertinents non satisfaits et la formulation des propositions y afférents. - L'identification des potentialités du projet à mieux exploiter.

6. LA METHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation à mi-parcours sera menée suivant les normes d'évaluation du PNUD et du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE). Elle sera guidée par les principes d'égalité des sexes, d'approche axée sur les droits et développement humain³. Le processus d'évaluation sera participatif (de la planification à la livraison du rapport final).

La méthodologie doit clairement viser la mise en évidence des enjeux de la sécurité humaine et de la consolidation de la paix dans la mise en œuvre des programmes des agences concernées.

³ PNUD, « la politique d'évaluation du PNUD », document du conseil d'administration DP/2005/28, mai 2006

Globalement, cette évaluation durera **20 jours calendaires**. Elle commencera par une étape de pré-évaluation qui consiste à la définition par le consultant du processus d'évaluation, puis une étape de préparation, ensuite une étape de gestion de la conduite de l'évaluation durant laquelle le consultant effectuera une mission de collecte de données dans les sites d'intervention du projet. Du retour de cette mission, il présentera un rapport de mission au PNUD et préparera un atelier de restitution. Au cours de cet atelier, il présentera les principaux **constats et conclusions**. Il procédera si nécessaire à une collecte des données complémentaires en vue d'intégrer les amendements de l'atelier de restitution. Un rapport provisoire sera produit et soumis à l'appréciation du bureau du PNUD.

La méthode d'évaluation inclura les éléments suivants : i) Une conception de l'évaluation qui s'appuie sur les questions d'évaluation détaillées et retenues, puis organisées en une matrice d'évaluation ; ii) Les instruments et outils (entretiens, observations, groupes de discussion, revue littéraire, enquête, visites de sites, etc.) qui seront utilisés pour recueillir des informations et des données pertinentes, y compris l'échantillonnage des informateurs clés à interviewer; iii) Les techniques pour l'analyse et l'interprétation des données (par exemple les types d'analyse de données utilisés, les instruments de collecte de données, le niveau de précision, les méthodes d'échantillonnage, etc.).

Concernant la méthode, le consultant effectuera : i) Une revue documentaire : Une analyse documentaire y compris du système de Suivi Evaluation mis en place dans le cadre du projet; ii) Des entretiens avec les diverses parties prenantes du projet (Equipe de Gestion du Projet, les partenaires implémentation du projet, les différents consultants ayant intervenu d'une manière ou d'une autre dans la mise en œuvre du projet, les responsables du PNUD, de la FAO et de l'UNICEF, les bénéficiaires du projet, les autorités administratives, les membres de la communauté hôte et les personnes déplacées interne, les informateurs clés; iii) Des interviews individuels et focus group avec les autres acteurs humanitaires, et les autres agences du Système des Nations Unies ; iv) Des observations directes sur le terrain au sujet des résultats déjà obtenu; v) Une analyse des données de base et secondaire en privilégiant une approche de triangulation.

La liste des sources d'informations recueillies sera annexée au rapport (sources : les documents, les bases de données institutionnelles, les dossiers financiers, les bénéficiaires, le personnel, les consultants, les représentants du gouvernement et les groupes communautaires.

Cette évaluation doit être menée dans le respect et la protection des droits et du bien-être des populations et des communautés auxquelles elles appartiennent, conformément à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies⁴ et autres conventions sur les droits de l'Homme. L'évaluateur doit donc respecter la dignité et la diversité des participants aux

⁴Nations Unies, 'Déclaration Universelle des Droits de l'Homme'. Disponible sur le site: <http://www.un.org/en/documents/UDHR/>.

évaluations au moment de sa planification, de son déroulement et de la rédaction des rapports, en partie grâce à l'utilisation des instruments d'évaluation appropriés au milieu culturel.

7. PRODUIT D'ÉVALUATION

Le consultant devra présenter les rapports suivants, transmis en version dure (format A4) et en version électronique (email, clé USB) en format Word et Excel en français et en anglais avec les résumés en anglais et français, comme l'indique le tableau suivant :

Livrables attendus	Description du livrable	Délais de soumission	Personne responsable
Un rapport initial d'évaluation	Le consultant va préparer un rapport initial d'évaluation avant d'entrer dans l'exercice de collecte de données d'évaluation à part entière. Elle doit détailler la compréhension de l'évaluateur par rapport aux éléments qui sont évalués et pour quelle raison ils sont évalués, en indiquant comment chaque question de l'évaluation obtiendra une réponse à l'aide de : méthodes proposées, sources proposées de données et procédures de collecte des données. Le consultant doit inclure dans ce rapport, un programme détaillé des tâches, activités et prestations,	5 jours après la prise de service par le consultant	Le consultant
Projet de rapport d'évaluation	Le consultant produira un rapport provisoire qui sera examiné par le groupe de référence. Ce groupe veillera à ce que l'évaluation réponde aux critères de qualité requis	10 jours après la collecte et l'analyse des données sur le terrain	Le consultant
Rapport d'évaluation finale	Une fois le rapport revu et amendé par le groupe de référence, le consultant, prendra quelques jours pour intégrer tous les amendements reçus par ce groupe et faire un traitement définitif puis le soumettre au PNUD pour validation.	5 jours après avoir reçu les amendements du groupe de référence.	Le consultant

8. COMPOSITION ET COMPETENCES REQUISES DU CONSULTANT

L'évaluation sera effectuée par un consultant au niveau national.

Qualification et expérience :

Le consultant aura au minimum la combinaison de compétences et expérience suivantes :

- Avoir une expertise prouvée dans le domaine du développement durable, des sciences sociales, y compris en matière d'évaluation ;
- Avoir 5 ans d'expérience au minimum dans la conception et la conduite des évaluations à mi-parcours ainsi que dans l'analyse de données qualitatives et quantitatives pour les projets et/ou programmes développent et/ou humanitaires (soit en équipe ou individuellement) ;

- 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 ;
- Une expérience dans le contexte des urgences humanitaires est un atout ;
- Une connaissance technique et une expérience dans les domaines thématiques du PNUD, de la FAO et de l'UNICEF avec une spécialisation correspondant au thème spécifique de l'évaluation, et aux sujets tels que la parité des sexes, l'approche fondée sur les droits, et le renforcement de la capacité ;
- Expérience de travail avec le gouvernement, la société civile, les ONG Internationales réputées et les institutions multilatérales ou bilatérales ;
- Bonne capacité analytique et de solides compétences rédactionnelles ;
- Avoir une expérience prouvée au Cameroun ;
- Maîtrise de la langue française et/ou 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 (Consultant) :

- Être titulaire d'un BAC + 5 ou plus en Science Sociale, Economie publique /développement, Analyse et évaluation des projets ou autres diplômes similaires ;
- Avoir une connaissance dans les techniques d'animation communautaire ;
- Bonne connaissance du domaine de la sécurité humaine et de la consolidation de la paix sera un atout ;

9. ETHIQUE D'EVALUATION

Les évaluations au sein du PNUD sont conduites conformément aux principes mis en avant dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » de l'UNEG⁵ et 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.

10. MODALITES D'EXECUTION

Le processus d'évaluation du projet sera dirigé par un consultant qui fournira l'orientation globale et les conseils relatifs à la conduite de l'évaluation. Le travail du consultant, chargés de l'évaluation,

⁵ UNEG, 'Ethical Guidelines for Evaluation', juin 2008, disponible sur le site: <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+Guidelines>.

sera supervisé par le **responsable de l'évaluation (Le M&E Specialist du projet)** qui veillera sur la qualité des rapports et des données collectées par ce dernier. Il assurera de manière conjointe avec le consultant une descente pour la collecte de données et l'aidera à entrer en contact avec les personnes à rencontrer. Par contre, les aspects logistiques de l'évaluation (espace de bureau, soutien administratif et de secrétariat, télécommunications, photocopies de la documentation, voyages, ...) ainsi que la conception et la diffusion des outils de collecte de données seront sous la responsabilité du consultant. Le PNUD (Le projet Cohésion Sociale) s'occupera de l'organisation des différents ateliers envisagés au cours du processus d'évaluation (**validation, vulgarisation**).

Le **Groupe de Référence** composé de parties prenantes clés, collaborant étroitement avec le responsable de l'évaluation, 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, il fera des suggestions aux commanditaires pour la réorientation du processus d'évaluation.

Structure de gestion	Rôle et Responsabilité	Profil des membres
Commissaire de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Détermine les résultats et projets à évaluer, ainsi que le moment et le niveau de l'évaluation ; ▪ Fournit, au début du processus, des conseils clairs au responsable de l'évaluation sur la manière dont les déductions seront utilisées ; ▪ Fournit un retour d'information à l'évaluation grâce à la préparation d'une réponse de gestion et à l'utilisation des déductions, le cas échéant ; ▪ Assume la responsabilité de tirer des enseignements des évaluations dans différents domaines ; ▪ Veille à sauvegarder l'indépendance de l'évaluation ; ▪ Alloue les fonds et les ressources humaines nécessaires ; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La DRR ; ✓ L'ARR ; ✓ Le M&E Specialist PNUD ; ✓ Le SPM du projet ; ✓ La Re&Mob Specialist du projet ; ✓ Les experts nationaux du projet
Responsable de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirige l'élaboration des termes de référence de l'évaluation ; ▪ Assure la sélection et le recrutement des évaluateurs externes ; ▪ Gère les dispositions contractuelles, le budget et le personnel impliqué dans l'évaluation ; ▪ Fournit un soutien en matière d'exécution et de coordination au groupe de référence ; ▪ Fournit aux évaluateurs un soutien administratif, ainsi que les données requises ▪ Travaille en collaboration avec les commissaires ; ▪ Assure la liaison entre l'équipe d'évaluation, l'unité de programme, la direction et les parties prenantes clés, et garantit l'approche globale et transparente de l'évaluation ; ▪ Révise le rapport initial et le(s) rapport(s) du projet d'évaluation ; 	M&E Specialist Projet

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S’assurer que le projet final réponde aux normes de qualité 	
Le groupe de référence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définissent et confirment le profil, les compétences, les rôles et responsabilités du responsable et proposent des candidats pour exercer cette fonction ; ▪ Participent à la rédaction et à la révision de l’ébauche des termes de référence ; ▪ Prêtent leur assistance à la collecte de données requises ; ▪ Supervisent les progrès et la conduite de l’évaluation ; ▪ Révisent le rapport du projet d’évaluation et s’assurent que le projet final réponde aux normes de qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La FAO ; ✓ UNICEF ; ✓ M&E Specialist/PNUD ✓ Quelques bénéficiaires
L’Evaluateur/équipe d’évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalise les dispositions contractuelles en accord avec les normes et les directives éthiques du Groupe des Nations Unies sur l’Evaluation (UNEG) ; ce qui comprend le développement d’une matrice d’évaluation, incluse dans le rapport initial, la rédaction de rapports et la communication d’instructions au commissaire et aux parties prenantes en matière de progrès, de déductions et de recommandations, le cas échéant 	Le consultant

11. COUT DE L’EVALUATION

Le coût de cette évaluation sera supporté par le Projet UNTFHS.

12. PROCEDURE DE SOUMISSION :

Les candidats intéressés sont appelés à déposer leur candidature dans les bureaux du PNUD à Yaoundé et Maroua avec mention suivante : « **Eval_FINAL_Projet_UNTFHS_2018** » au plus tard 10 jours après publication de l’Appel à candidature, adressé à Madame La Représentante Résidente du PNUD/ Cameroun.

Les paiements seront effectués comme suit :

- ✓ **20%** du paiement total à la soumission du rapport initial d’évaluation ;
- ✓ **40%** du paiement total à la livraison du projet de rapport d’évaluation ;
- ✓ **40%** du paiement total à la livraison du rapport final d’évaluation.

Les candidats intéressés devront inclure dans leurs propositions les éléments suivants :

A- Une offre technique

1. Compréhension de la mission;
2. 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
3. Une lettre de motivation indiquant la disponibilité du consultant durant la période de l’évaluation (**Février à Avril 2020**)

4. Un CV du/de la consultant(e) ;
5. Références de réalisation des missions similaires et contact des organisations pour lesquelles l'évaluateur a réalisé des travaux précédemment ;
6. Disponibilité du/de la consultant(e) pendant les mois de **Février à Avril 2020**.

B- Une offre financière

Cette offre sera négociable selon la disponibilité du budget prévu pour cette activité.

Le candidat présélectionné sera invité à soumettre deux rapports récents d'évaluation dont le candidat a été le principal auteur. Une courte entrevue est prévue pour la sélection finale.

13. PROCEDURE D'EVALUATION

L'évaluation des prestataires reposera sur la méthode d'analyse cumulative (méthode de notation pondérée). L'attribution du contrat est faite au candidat dont l'offre a été évaluée et déterminée comme suit :

- adaptée/conforme/acceptable ;
- Ayant reçu la note la plus élevée sur l'ensemble préétabli des critères techniques et financiers spécifiques à cet appel à candidatures.

Pourcentage des **critères techniques** : **70%** ; Pourcentage des **critères financiers** : **30%**

Seuls les candidats ayant obtenu un minimum de 70% de réussite à l'évaluation technique seront pris en considération pour l'évaluation financière.

A- Critères techniques – 70% de l'évaluation totale – sur 100 points

Critère d'évaluation	Pondération	Total des points (100 pts)
Qualification et expérience		
Expertise prouvée dans le domaine du développement durable, des sciences sociales, y compris en matière d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expérience dans le domaine du développement durable, sciences sociales et évaluation (10 pts) ✓ Autres (5 pts) 	10 pts
Avoir 5 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 développés et/ou humanitaires (soit en équipe ou individuellement)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ≥ 5 ans d'expérience dans la conduite des évaluations humanitaire soit en équipe ou individuellement (15 pts) ✓ < 5 ans d'expérience dans la conduite des évaluations humanitaire soit en équipe ou individuellement (10 pts) 	15 pts
La clarté et la logique de la présentation de la méthodologie à utiliser pour obtenir les livrables attendus.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bonne présentation de la méthodologie avec le chronogramme et les activités (15 pts) ✓ Présentation vague sans détails des tâches à faire (7 pts) 	15 pts
Une connaissance technique et une expérience dans les domaines thématiques du PNUD, de la FAO et de l'UNICEF, avec une spécialisation correspondante au thème	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Connaissance des domaines du PNUD, UNICEF et la FAO, l'égalité du genre, les 	10 pts

spécifique de l'évaluation, et aux sujets tels que la parité des sexes, l'approche fondée sur les droits, et le renforcement de la capacité	droits de l'homme et le renforcement des capacités (10 pts) ✓ Connaissances des autres thématiques du PNUD (5 pts)	
Expérience de travail avec le gouvernement, la société civile, les ONG Internationales réputées et les institutions multilatérales ou bilatérales	✓ Expérience de travail avec le SNU et les institutions multilatérales et autres ; (5pts) ✓ Expérience de travail seulement avec le gouvernement, la société civile et les ONG internationales ; (3 pts)	5 pts
Capacité analytique et de solides compétences rédactionnelles	✓ Bonne capacité analytique (5pts)	5 pts
Maitrise de la langue française et/ou anglaise	✓ Maitrise des deux langues (Français et Anglais) (5pts) ✓ Maitrise au moins une seule langue ; (3 pts)	5 pts
Connaissance de l'outil informatique (Word, Excel, Powerpoint, SPSS, EPI info, CSPRO etc...)	✓ Maitrise des outils informatiques (Word, Excel, Powerpoint, SPSS, EPI info, CSPRO etc...) (10 pts) ✓ Pas de connaissance en outils informatique (0pt)	10 pts
Profil de l'évaluateur		
Être titulaire d'un BAC + 5 ou plus en Science Sociale, Economie publique /développement, Analyse et évaluation des projets ou autres diplômes similaires	✓ Bac + 5 ou plus en science sociale, économie publique/développement, Analyse et évaluation des projets (10pts) ✓ Diplôme inférieur au Bac + 5 (3 pts)	10 pts
Bonne connaissance du domaine de la sécurité humaine et la consolidation de la paix sera un atout.	✓ Connaissance du domaine de la sécurité humaine et de la consolidation de la paix (15 pts) ✓ Connaissance seulement dans le livelihood, la cohésion sociale (10 pts)	15 pts

B- Critères financiers – 30% de l'évaluation totale

La formule suivante sera utilisée aux fins d'évaluation des propositions financières

$P = y(\mu/z)$ Dans laquelle :

P = la proposition financière soumise à l'évaluation ;

y = le nombre maximum de points pour la proposition financière ;

μ = le montant de la proposition la moins disante ;

z = le montant de la proposition soumise à l'évaluation ;

14. ANNEXES DES TERMES DE REFERENCE

Annexe 1: UNEG Norms and Standard;

Annexe 2 : Le code d'éthique et de conduite pour les évaluations dans le SNU ;

Annexe 3 : Document de projet ;

Annexe 4 : le format de la matrice d'évaluation ;

Annexe 5 : le format du rapport d'évaluation au PNUD

V.2 Liste des personnes interrogées

NOM ET PRENOM	FONCTION	Lieu	ORGANISATION	MAIL	Contacts
Zephirin Emini	Charge de programme Gouvernance	Yaoundé	PNUD		699 909 898
Hiroko KonMo	Programme Analyst	Yaoundé	PNUD		694636815
Felicitas Atanga	Charge de programme	Yaoundé		felicitas.atanga@fao.org	677651835
Sara Karimbhoy	Chief of Field Operations and Emergencies	Yaoundé	UNICEF Cameroon	skarimbhoy@unicef.org	694 538 688
Wally Badiane	Chief Field Office Maroua	Maroua	UNICEF Cameroon	wbadiane@unicef.org	698402462 690886900
Tony Kuemo	M&E	Maroua	PNUD	tony.kouemo@undp.org	679903556
Pierre ABOLGO	M&E	Maroua	FAO		698665615
Levis KAMGAN	M&E	Maroua	UNICEF	ikamgan@unicef.org	675491451
M. GERARD		Yaoundé	FAO		697927921
Dr Mouhaman Arabi	Chercheur associés	Maroua	TED	Mouharabi@yahoo.fr	699879797 675175473
Mr CHARLES		PNUD- KOUSSERI	PNUD		696061932
Dr KIDMO		FAO-KOUSSERI	FAO		675472789
Correta CHIOZEM	Consultante	Maroua			695053453
KONE		Maroua	PLAN		677430920
Rev Samuel HETECK		Maroua	ACADIR		
Mr. SAIDOU KARI	Promoteur	Maroua	CARPA		699240631
Pr. KOLIAN		Maroua	UNI Maroua		
Mr MAHAMAT	Chef service	Délégation MINPROFF	MINPROFF		695284933
Mr KOE BRUNO	CHEF SERVICE	Délégation départementale du MINEE de KOUSSERI	MINEE		694589048
Mr VICTOR BAHAN	DELEGUE D'ARRONDISSEMENT	Délégation d'arrondissement du MINEPIA de Kousseri	MINEPIA		699521584

NGOMNA Silvain	Chef centre Zootechnique et vétérinaire de KOLARA	Moulvoudaye/kolar a	MINEPIA		656278887
KARI ABKREO	Délégué d'Arrondissement MINEPIA de Moulvoudaye	Moulvoudaye	MINEPIA		699199860
YAUBA OUMAROU	Chef centre Zootechnique et vétérinaire de Moulvoudaye	Moulvoudaye	MINEPIA		694496048 656980485
HAMADOU YAYA MAIGARI	Lamido de Moulvoudaye	Moulvoudaye	Autorité traditionnelle/MINAT		690588666
WANGMENE KAÏSSALA	Maire	Moulvoudaye	Commune		691 62 31 78 675 31 82 86
MANDO FOURTOUING	Délégué d'Arrondissement MINEPIA de MAGA	Maga	MINEPIA		697664108
MOUSSA MATI MICHAEL	Cadre de la Délégation d'Arrondissement du MINEPIA de MAGA	Maga	MINEPIA		699321982
BOUKAR APISSIDI	Chef centre Zootechnique et vétérinaire de POUSS	Maga/pouss	MINEPIA		691039545
ASSAN SAS IDRISSA	Cadre du centre Zootechnique et vétérinaire de POUSS	Maga/pouss	MINEPIA		698985748
ABDOU GAM	Chef centre Zootechnique et vétérinaire de GUIRVIDIG	Maga/GUIRVIDIG	MINEPIA		694860452
HIRI HIRI EDIBE ROBERT	Responsable CEOCA/BEM de Maga	MAGA	CEOCA-BEM/COMMUNE		694986414
LAMBASSOU BARNABAS	Secrétaire Particulier du Sous-préfet de MAGA	Maga	Sous-préfecture de MAGA		
AOUFOUDA APESNI BARTHELEMI	Quatrième Adjoint au Maire de MAGA	Maga	COMMUNE DE MAGA		699976537

V.3 Liste des documents examinés

- Alkire, Sabina. 2003. A Conceptual Framework for Human Security. CRISE Working. Paper. Centre for Research on Inequality, Peace and Human Security. Queen Elisabeth House, Oxford University.
- CERI Programme pour la Paix et la Sécurité Humaine (CPHS). 2007. Human Security Training Materials, <http://www.peacecenter.sciences-po.org>.
- MINEPAT, Document de Stratégie pour la Croissance et l'emploi (2009).
- MINEPAT, Document de Stratégie de Développement du Secteur Rural (2005).
- OCHA, Aperçu des besoins humanitaires, Cameroun 2018.
- PAM, Revue stratégique de la sécurité alimentaire et de la nutrition : Faim zéro à l'horizon 2030, (2016).
- PNDP, Plan Communal De Développement (PCD) de KOUSSERI, Novembre 2013.
- PNDP, Plan Communal De Développement (PCD) de Maga, Janvier 2012.
- PNDP, Plan Communal De Développement (PCD) de Mouvouldaye, Novembre 2013.
- PNUD, LE PNUD EN ACTION -JUILLET 2015.

V.4 Matrice d'analyse des questions de l'évaluation

1. Questions	Livrable attendu	Méthodes de Collecte/parties prenantes à rencontrer	Sources de Vérification
<p>Critère d'Evaluation 1 : La pertinence et la cohérence : Il s'agira ici de vérifier le niveau de compatibilité entre la perception des besoins tels que planifiés par l'équipe de gestion du projet et la réalité des besoins du point de vue des bénéficiaires ciblés et comment le projet se rapporte-t-il aux principaux objectifs des lies à la sécurité humaine, au mandat des organisation et aux priorités en matière de développement au niveau local, régional et national en ce qui concerne les secteurs d'intervention ?</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que les activités mises en œuvre dans le cadre du projet sont liées aux problèmes existants sur le terrain ? 	<ul style="list-style-type: none"> • La solidité du lien entre les résultats attendus du projet et les besoins des parties prenantes concernées • Le niveau de participation et d'inclusion des parties prenantes dans la conception et la mise en œuvre du projet • Adaptation et Appropriation de l'aide aux besoins communautés et bénéficiaires 	<p>Enquête quantitative et Groupe de discussion auprès des bénéficiaires, Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés et Revue des documents du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaires auprès des bénéficiaires, • Raw data FGD, • Données figurant dans les rapports de projet, Descriptifs du projet
<ul style="list-style-type: none"> • La stratégie de mise en œuvre du projet a-t-elle rencontré une acceptation culturelle locale ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Degré d'acceptance des stratégie et orientation de mise en œuvre par les bénéficiaires et parties prenantes locales 	<p>Enquête quantitative et Groupe de discussion auprès des bénéficiaires, Entretiens approfondis auprès des personnes clés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaires auprès des bénéficiaires, • Raw data FGD, • Equipe chargée du projet et • Parties prenantes concernées
<ul style="list-style-type: none"> • Le projet a-t-il adapté- sa ToC ou sa stratégie aux changements qui sont intervenus au cours de la mise en œuvre ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilité de la stratégie et la TOC a l'environnement de mise en œuvre 	<p>Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et Revue des documents du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe chargée du projet et • Descriptifs du projet
<ul style="list-style-type: none"> • Le projet est-il aligné au plan thématique du PNUD, de la FAO, de L'UNICEF, du HRP, de l'UNDAF et les priorités nationales ? 	<ul style="list-style-type: none"> • L'existence d'un rapport manifeste entre les objectifs du projet et les stratégies des agences, de l'UNDAF et des plans nationaux • Dans quelle mesure le projet soutient-il les plans locaux, régionaux et nationaux existant • Le niveau de cohérence entre le projet et les priorités, les politiques et les stratégies nationales • L'appréciation des parties prenantes nationales relative à l'adéquation de la conception et de la mise en œuvre du projet avec les réalités nationales et aux capacités existantes • Le niveau de participation des fonctionnaires et 	<p>Exploitation documentaire (Documents du projet, rapport, Documents de stratégie du PNUD, de l'UNDAF et du Gouvernement camerounais, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyses des documents • Entretiens avec le PNUD, FAO, UNICEF et les partenaires du projet

1. Questions	Livrable attendu	Méthodes de Collecte/parties prenantes à rencontrer	Sources de Vérification
	des autres partenaires dans le processus de conception du projet •La cohérence entre les besoins exprimés par les parties prenantes nationales et les orientations stratégiques du projet.		
• Les cibles identifiées sont-elles les plus pertinentes au sens de la vulnérabilité ?	•La solidité du lien entre les critères de vulnérabilités et des besoins cibles par le projet	Enquête quantitative et Groupe de discussion auprès des bénéficiaires et Revue des documents du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaires auprès des bénéficiaires, • Raw data FGD, • Données figurant dans les rapports de projet, • Descriptifs du projet
• La question de l'égalité de genre est-il pris en compte dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet ?	•Notation Genre du projet, Neutre, Sensible, transformatif	Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et Revue des documents du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe chargée du projet et • Descriptifs du projet
• Les activités menées ont-elles conduit à réduire les insécurités humaines identifiées tout en évitant les externalités négatives ?	<ul style="list-style-type: none"> •L'existence d'un rapport manifeste entre les objectifs et actions du projet et les actions visant à réduire l'insécurité humaines. •Le niveau de cohérence entre les résultats attendus du projet et la logique interne de sa conception en ce qui concerne la sécurité humaine 	Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et Revue des documents du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe chargée du projet et • Descriptifs du projet
• La coordination a-t-elle permis d'assurer l'intégrations de toutes les activités pour assurer la réduction des insécurité humaine identifiées dans les zones du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> •Degré de cohérence et de complémentarité des composantes du projet •Le niveau de cohérence entre la conception du projet et l'approche adoptée pour sa mise en œuvre 	Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et Revue des documents du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe chargée du projet • Descriptifs du projet • Informations figurant dans les rapports de projet
Critère d'Evaluation 2 : L'Efficacité : dans quelle mesure les résultats escomptés et les objectifs du projet ont été/seront atteints ? Il s'agira ici de vérifier le niveau de réalisation escomptés d'une initiative donnée ou la mesure des progrès réalisés pour l'atteinte des produits ou des effets			
• Les ressources et les stratégies mise en œuvre ont-elles été les plus appropriées et adéquates pour permettre l'atteinte des résultats ?	<ul style="list-style-type: none"> •Comparaison des stratégies et ressources de mises en œuvre avec les stratégies de projets similaires •Modifications apportées à la stratégie d'élaboration/de mise en œuvre du projet (c.-à-d. restructuration) en cas de besoin pour améliorer l'efficacité du projet 	Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés et Revue des documents du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Descriptifs du projet • Principales parties prenantes concernées

1. Questions	Livrable attendu	Méthodes de Collecte/parties prenantes à rencontrer	Sources de Vérification
<ul style="list-style-type: none"> • Les stratégies et les partenaires mobilisés pour le projet ont-ils été efficaces ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Activités spécifiques menées pour soutenir la conclusion d'accords de coopération entre les partenaires, • Exemples de partenariats soutenus • Éléments probants indiquant que les partenariats/liens particuliers perdureront • Types/qualité des modes de coopération utilisés entre partenaires 	<p>Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe chargée du projet et • Parties prenantes concernées
<ul style="list-style-type: none"> • Des résultats satisfaisants ont-ils été atteints par rapport aux objectifs visés ? • Quelles sont les causes de l'obtention ou de la non-obtention des résultats escomptés ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Voir les indicateurs du cadre des résultats et du cadre logique du descriptif de projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête quantitative et Groupe de discussion auprès des bénéficiaires, Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés et Revue des documents du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaires auprès des bénéficiaires, • Raw data FGD, • Données figurant dans les rapports de projet, • Descriptifs du projet
<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle réussi à faire participer les femmes, les hommes, les ayants-droits et les pourvoyeurs de droit ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Degré de prise en compte du genre dans la mise en œuvre du projet (Neutre, Sensible, Transformatif) 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête quantitative et Groupe de discussion auprès des bénéficiaires, et Revue des documents du projet (Données figurant dans les rapports de projet annuels, trimestriels, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaires auprès des bénéficiaires, • Raw data FGD, • Données figurant dans les rapports de projet, • Descriptifs du projet
<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la mesure du changement dans les produits et les effets observés ? Dans quelle mesure ces changements peuvent-ils être attribués au projet ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Donner des exemples précis des effets liés au projet sur les bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête quantitative et Groupe de discussion auprès des bénéficiaires, Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés et Revue des documents du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaires auprès des bénéficiaires, • Raw data FGD, • Données figurant dans les rapports de projet, • Descriptifs du projet
<ul style="list-style-type: none"> • Quelles est la plus-value de l'action des agences (PNUD-UNICEF, et FAO) comparativement aux autres acteurs dans le domaine de la sécurité humaine ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Donner des exemples précis des effets liés au projet sur la sécurité humaine 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête quantitative et Groupe de discussion auprès des bénéficiaires, Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés et Revue des documents du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaires auprès des bénéficiaires, • Raw data FGD, • Données figurant dans les rapports de projet, • Descriptifs du projet

1. Questions	Livrable attendu	Méthodes de Collecte/parties prenantes à rencontrer	Sources de Vérification
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quel est l'apport de la mise en pratique de l'approche de la sécurité humaine dans ce projet sur les résultats obtenus ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Donner des exemples précis des effets liés à la mise pratique de l'approche de la sécurité humaine dans ce projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête quantitative et Groupe de discussion auprès des bénéficiaires, Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés et Revue des documents du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaires auprès des bénéficiaires, • Raw data FGD, • Données figurant dans les rapports de projet, • Descriptifs du projet
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans quelle mesure les changements ou les progrès réalisés peuvent-ils être attribués au projet ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Lien entre les changements obtenus et les activités du projets 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête quantitative et Groupe de discussion auprès des bénéficiaires, Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés et Revue des documents du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaires auprès des bénéficiaires, • Raw data FGD, • Données figurant dans les rapports de projet, • Descriptifs du projet
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans quelle mesure les phases de planification et de mise en œuvre se sont-elles basées sur le respect des droits de l'homme et l'égalité des sexes ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte des droits de l'homme et de l'égalité de genre dans la mise en œuvre du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête quantitative et Groupe de discussion auprès des bénéficiaires, Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés et Revue des documents du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaires auprès des bénéficiaires, • Raw data FGD, • Données figurant dans les rapports de projet, • Descriptifs du projet
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans quelle mesure la stratégie de partenariat a-t-elle influencé l'efficacité du projet ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Lien entre résultats obtenus et partenariat entre les agences (PNUD, UNICEF et FAO) 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête quantitative et Groupe de discussion auprès des bénéficiaires, Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés et Revue des documents du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaires auprès des bénéficiaires, • Raw data FGD, • Données figurant dans les rapports de projet, • Descriptifs du projet
<ul style="list-style-type: none"> • Comment les risques et l'atténuation des risques sont-ils gérés ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Exhaustivité de l'identification des risques et des hypothèses lors de la planification et de l'élaboration du projet • Qualité des systèmes d'information existants en place pour identifier les risques émergents et d'autres problèmes • Qualité de stratégies d'atténuation des risques élaborées et suivies 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés et Revue des documents du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Guide d'entretien auprès des gestionnaire du projet • Revue documentaire
Critère d'Evaluation 3 : L'Efficiace : le projet a-t-il été mis en œuvre de façon efficiente, conformément aux normes et standards nationaux et internationaux ? Il s'agira ici			

1. Questions	Livrable attendu	Méthodes de Collecte/parties prenantes à rencontrer	Sources de Vérification
de mesurer la manière avec laquelle les ressources ou les apports sont transformés de façon économe en résultats			
<ul style="list-style-type: none"> Le projet a-t-il utilisé les ressources prévues de la manière la plus économe possible pour atteindre ses résultats ? 	<ul style="list-style-type: none"> Écart entre les dépenses prévues et les dépenses réelles Comparaison des fonds prévus et des fonds réellement utilisés Coût compte tenu des résultats obtenus par rapport aux coûts de projets semblables d'autres organismes 	<ul style="list-style-type: none"> Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet, Revue des documents du projet et Analyse bénéfice/Coût 	<ul style="list-style-type: none"> Equipe chargée du projet et Données de suivi Budgétaire et du projet, Feuille de calcul du consultant Documents d'évaluations de projets semblables
<ul style="list-style-type: none"> Le projet a-t-il été mis en œuvre de manière optimale par rapport aux alternatives ? 	<ul style="list-style-type: none"> Coûts associés au mécanisme d'exécution et à la structure de gestion par rapport aux autres solutions 	<ul style="list-style-type: none"> Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés et Revue des documents du projet 	<ul style="list-style-type: none"> Equipe chargée du projet Parties prenantes concernées Données figurant dans les rapports de projet,
<ul style="list-style-type: none"> Dans quelle mesure les ressources suffisantes ont-elles été mises à disposition pour l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes ? 	<ul style="list-style-type: none"> Degré de prise en compte du genre et du droit de l'homme dans la budgétisation (Neutre, Sensible, Transformatif) 	<ul style="list-style-type: none"> Enquête quantitative et Groupe de discussion auprès des bénéficiaires, Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés et Revue des documents du projet 	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaires auprès des bénéficiaires, Raw data FGD, Données figurant dans les rapports de projet, Descriptifs du projet
<ul style="list-style-type: none"> Quel est le degré d'efficacité des procédures opérationnelles des partenaires de mise en œuvre (PNUD, FAO, UNICEF) ? 	<ul style="list-style-type: none"> Adéquation des choix relatifs du projet compte tenu du contexte, de l'infrastructure et des coûts Qualité des rapports de gestion basée sur les résultats (rapports sur l'état d'avancement, suivi et évaluation) Coûts associés au mécanisme d'exécution et à la structure de gestion par rapport aux autres solutions 	<ul style="list-style-type: none"> Revue des documents du projet, revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> Données figurant dans les rapports de projet, Descriptifs du projet Document en lien avec le sujet
<ul style="list-style-type: none"> La stratégie de partenariat a-t-elle permis d'améliorer l'efficacité du projet ? 	<ul style="list-style-type: none"> Coûts associés au partenariat par rapport aux autres solutions stratégiques de partenariats 	<ul style="list-style-type: none"> Revue des documents du projet, revue documentaire et Analyse bénéfice/Coût 	<ul style="list-style-type: none"> Données figurant dans les rapports de projet, Descriptifs/ document du projet Feuille de calcul du consultant Document en lien avec le sujet
<p>Critère d'Evaluation 4 : La durabilité : Les conditions sont-elles réunies pour assurer la durabilité des avantages et des résultats relatifs au projet ? La durabilité va s'analyser autour des mesures prises par le projet pour que ses effets perdurent au-delà de l'intervention. Il s'agit de mesurer le degré auquel les bénéfices du projet perdurent après que l'aide au développement ait touché à sa fin.</p>			

1. Questions	Livrable attendu	Méthodes de Collecte/parties prenantes à rencontrer	Sources de Vérification
<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce qu'une stratégie de durabilité, y compris le renforcement des capacités des parties prenantes nationales a été développée ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Preuve/qualité de la stratégie de durabilité • Preuve/qualité des mesures prises pour assurer la durabilité 	Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et Revue des documents du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Données figurant dans les rapports de projet, • Descriptifs/ document du projet • Equipe chargée du projet
<ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il des mécanismes financiers et économiques mis en place pour assurer la continuité du flux de bénéfices en cours une fois le projet arrivé à terme ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau et source du soutien financier futur devant être accordé aux secteurs et aux activités pertinentes après l'achèvement du projet • Preuve de l'engagement des partenaires internationaux (UNTFHS), gouvernements et autres parties prenantes à soutenir financièrement les secteurs et les activités pertinents après l'achèvement du projet • Niveau des dépenses renouvelables après l'achèvement du projet et sources de financement de ces dépenses 	Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés et Revue des documents du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Descriptifs/ document du projet • Equipe chargée du projet • Parties prenantes concernées
<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce qu'il existe une capacité Institutionnelle requise pour assurer la continuité ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau auquel les activités et les résultats du projet ont été pris en charge par les homologues, institutions, ou organisations locales • Niveau de soutien financier à être accordé par les acteurs locaux aux activités et secteurs pertinents après l'achèvement du projet • Efforts pour soutenir l'élaboration des lois et des politiques pertinentes • Preuves d'engagement à travers l'adoption des lois et L'allocation des ressources aux projets prioritaires 	Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés, Revue des documents du projet et revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe chargée du projet • Parties prenantes concernées • Descriptifs/ document du projet • Document en lien avec le sujet
<ul style="list-style-type: none"> • Obstacles à la durabilité du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Obstacles relatifs aux éléments de construction de la durabilité, • Changements récents pouvant engendrer de nouveaux obstacles au projet • Stratégie de renforcement de capacités et de partenariat avec les structures locales 		<ul style="list-style-type: none"> •

V.5 Questionnaires et guides d'entretien utilisés



Guide d'entretien
Autorité administrat



Questionnaire
bénéficiaires UNICEf



Questionnaire
bénéficiaires PNUD.



Questionnaire
Bénéficiaires FAO.d



Guide des
discussions de grou



Guide d'entretien
gestionnaires du pr



Guide d'entretien
Autorité administrat