EVALUATION FINALE
PROJETS FINANCES PAR LES FONDS SUPPLEMENTAIRES DU JAPON EN 2018

RAPPORT FINAL
Novembre 2019

Joachim NYEMECK BINAM[1]

[1] Contact : +237 677632004/693282564. Email : jbnyemeck@gmail.com /nyemeckbijoa@yahoo.fr ; skype ID : jbinam1

1. PAGE D'INTRODUCTION

Tableau 1 : Titre du projet financé par le Japon et soutenu par le PNUD et partenaires

Titre des projets à évaluer	
Projet 1	*Providing assistance to IDPs, refugees, returnees and host communities in the Far North region of Cameroon*
Projet 2	*Empowering Youth for Peace, Security and Resilience in the Far North of Cameroon*
Calendrier de l'évaluation	10 Août au 30 Octobre 2019
Pays/Région du projet à évaluer	Extrême Nord-Cameroun
Membre de l'équipe d'évaluation	Joachim NYEMECK BINAM-Consultant principal
Agence de coordination des projets	PNUD
Partenaires de mise en œuvre	*Pour le projet 1* Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (UNHCR) Public Concern *Pour le projet 2* Fonds des Nations unies pour la Population (UNFPA) Plan International International Emergency Development Agency-IEDA Relief

1.2 Remerciements

L'évaluateur tient à exprimer sa profonde gratitude d'abord au gouvernement Camerounais, le PNUD à travers son Représentant Résident et l'Adjoint au Représentant Résident, le gouvernement du Japon aux travers desquels ces deux initiatives ont dû prendre effectivement corps. Il exprime par la suite sa gratitude à l'Assistant au Représentant Résident Chargé de la Gouvernance et Gestion des Crises, au personnel du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets qui lui a témoigné de sa confiance pour l'évaluation finale du Projet d'Assistance aux PDI, Refugiés, Retournés et Populations hôtes d'une part et, d'autre part, du projet du renforcement des capacités des jeunes pour la paix, la sécurité et la résilience dans la Région de l'Extrême Nord du Cameroun. Il remercie le staff et tout le personnel du Bureau PNUD de Maroua par sa disponibilité à l'accompagner pour l'atteinte des objectifs de la présente évaluation finale. Sa gratitude va également à l'endroit de l'unité de gestion du projet, particulièrement à Mr. Cyprien GANGNON, Senior Project manager PNUD-Maroua, Tony KOUEMO-M&E specialist, Jean REGASSO BINA, Assistant administratif et Charles EDOA, chargé du Bureau PNUD de Kousseri qui ont fait montre de disponibilité à l'accompagner pour l'atteinte des objectifs et à la facilitation optimale de la mission.
L'évaluateur remercie particulièrement Mr. Alexis KANGATLAMA, consultant au bureau PNUD de Maroua pour sa disponibilité et la qualité de sa collaboration qui ont facilité la sélection et le déploiement des équipes d'enquêteurs sur les sites des projets. Il remercie très sincèrement toutes les personnes rencontrées parmi les partenaires de mise en œuvre et bénéficiaires pour leur accueil, la franchise des échanges et les suggestions, recommandations partagées. Il remercie finalement toute l'équipe de doctorants, pour leurs contributions diverses à la rédaction et production de ce rapport en dépit de leurs nombreuses occupations. Que tous ceux qui ont participé directement ou indirectement à ce travail trouvent ici l'expression de sa profonde gratitude.

2. INFORMATIONS DETAILLEES SUR LES PROJETS A EVALUER

Tableau 2 : Résumé des projets

PROJET 1		PROJET 2	
Titre du projet	Fournir une assistance aux Personnes déplacées internes, refugiés, retournés et communautés hôte dans la Région de l'Extrême Nord du Cameroun	Titre du projet	Autonomiser les jeunes pour la paix, la sécurité et la résilience dans la Région de l'Extrême Nord du Cameroun
ID du projet	00110471	ID du projet	00110470
Période de début et de fin de projet	Mars 2018 – Mars 2019	Période de début et de fin de projet	Mars 2018 – Mars 2019
Modalité de mise en œuvre	Implementation directe	Modalité de mise en œuvre	Implementation directe
Agence d'exécution	PNUD-Cameroun	Agence d'exécution	PNUD Cameroun
Parties responsables	UNHCR, Public Concern, Japan International Cooperation Agency (JICA)	Parties responsables	Plan International, IEDA Relief, Japan International Cooperation Agency JICA), Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER),
Budget et bailleur	1,000,000 USD Gouvernement du Japon : 1,000,000 USD	Budget et bailleur	2,060,000 USD Gouvernement du Japon : 2,060,000 USD
Produits/Extrants	1: Les Personnes déplacées internes, Réfugiés, Retournés et les membres de la communauté hôte deviennent les agents de changement pour la cohabitation pacifique et le partage des ressources naturelles ; 2: La cohésion sociale est renforcée à travers l'appui aux moyens de subsistance des communautés où vivent les Personnes Déplacées internes, Retournés et Réfugiés hors camps ; 3: Les conditions de vie des Personnes Déplacées Internes (PDI), Réfugiés et Retournés sont améliorées grâce à l'accès aux kits humanitaires.	Produits/Extrants	1: Les groupes vulnérables (jeunes garçons et jeunes filles) sont économiquement autonomes 2: Les capacités des communautés sont renforcées pour faire face à l'extrémisme violent et réintégrer les personnes vulnérables
Zones d'intervention	La Région de l'Extrême Nord : Départements du Logone-et-Chari (Fotokol), et le Mayo Tsanaga (Zamaï et Mayo Moskota)	Zones d'intervention	La Région de l'Extrême Nord : Départements du Logone-et-Chari (Makary, Fotokol, Logone Birni (Zimado)), le Mayo Sava (Limani) et Mayo Tsanaga (Zamaï)
Bénéficiaires	1,422 PDIs, réfugiées, retournées et jeunes dans les communautés hôtes	Bénéficiaires	PDIs et communautés hôtes

Information sur l'évaluation

Type d'évaluation	Evaluation finale	
Période de l'évaluation	**Début**	**Fin**
	Août 2019	Octobre 2019
Evaluateur	Joachim Nyemeck Binam	
Email adresse de l'évaluateur	jbnyemeck@gmail.com or nyemeckbijoa@yahoo.fr	
Date de l'évaluation	Début	Achèvement
	17 Août 2019	29Octobre 2019

3. TABLE DES MATIERES

1. PAGE D'INTRODUCTION 2
1.2 Remerciements 2
2. INFORMATIONS DETAILLEES SUR LES PROJETS A EVALUER 3
4. LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES 8
5. RESUME EXECUTIF 9
6. INTRODUCTION 18
6.1 Objectif de l'évaluation 18
6.2 Champ d'application et utilisateurs finaux des résultats de l'évaluation 19
6.2.1 Champ d'application 19
6.2.2 Utilisateurs finaux des résultats de l'évaluation 19
6.3 Structure du rapport d'évaluation 19
7. DESCRIPTION ET CONTEXTE DE DEVELOPPEMENT DU PROJET 20
7.1 Démarrage et durée du projet 21
7.2 Problèmes que les projets visaient à adresser 21
7.3 Objectifs immédiats et de développement des projets 22
7.4 Indicateurs de base mis en place 22
7.5 Principales parties prenantes 24
7.6 Résultats escomptés 24
8. PORTEE ET OBJECTIF DE L'EVALUATION 26
8.1 Portée de l'évaluation 26
8.2 Objectifs de l'évaluation 26
8.3 Critères de l'évaluation 26
8.4 Questions évaluatives 27
9. APPROCHES ET METHODES DE L'EVALUATION 28
9.1 Phase préparatoire 28
9.2 Phase de préparation des outils de collecte des données 28
9.2.1 Source des données 28
9.3 Procédures et outils de collecte des données primaires 29
9.3.1 Echantillonnage et technique d'échantillonnage 29
9.4 Collecte des données 30
9.5 Traitement et analyse des données 30
9.6 Rapportage (réflexion prospective et recommandations) 30
9.6.1 Restitution des conclusions et finalisation du rapport 31
9.7 Participation prévues des parties prenantes 31
9.8 Considération d'éthique 32
9.9 Informations sur l'équipe d'évaluation 32
9.10 Limites de l'évaluation 32
10. ANALYSES DES DONNEES ET DEDUCTION 33
10.1 Conception du projet/formulation 33
10.1.1 Analyse d l'approche de cadre de résultats des projets 33
10.1.1.1 Cohérence des objectifs et des résultats attendus 33
10.1.2 Analyse de la stratégie du projet 33
10.1.2.1 Stratégie globale du projet 33
10.1.2.2 Indicateurs des projets 34
10.1.2.3 Leçons tirées d'autres projets similaires et intégrées dans la conception du projet 34
10.1.2.4 Approche de réplication 35
10.1.2.5 Avantage comparatif du PNUD 35
10.1.2.6 Liens entre les projets et d'autres interventions au sein du secteur 36
10.1.2.7 Dispositions de gestion 36
10.2 Mise en œuvre des projets 37
10.2.1 Gestion adaptative 37
10.2.2 Accords de partenariat 37
10.2.3 Financement des projets 37
10.2.4 Feed-back sur les activités de suivi-évaluation utiles pour la gestion adaptative 39
10.2.5 Suivi et évaluation : conception au démarrage et mise en œuvre 39
10.2.6 Coordination au niveau de la mise en œuvre et de l'exécution avec PNUD et le partenaire de mise en œuvre et questions opérationnelles 42
11. RESULTATS DES PROJETS 42
11.1 Résultats par rapport à la pertinence 42
11.1.1 Pertinence par rapport aux priorités nationales 42
11.1.2 Pertinence par rapport aux priorités des communes bénéficiaires et des populations cibles 43

11.1.3 Pertinence par rapport aux priorités du PNUD et du SNU 44
11.1.4 Pertinence par rapport aux priorités du bailleur 44
11.1.5 Pertinence de la théorie de changement préconisée et cohérence de la stratégie 45
11.2 Efficacité des projets 46
11.2.1 Efficacité par rapport aux indicateurs d'activités et résultats immédiats (extrants) 47
11.2.2 Efficacité par rapport aux indicateurs de résultats intermédiaires (effets) 54
11.2.3 Efficacité par rapport à la qualité des produits 57
11.2.4 Efficacité par rapport à la planification 58
11.3 L'efficience des projets 58
11.3.1 Efficience par rapport à l'utilisation des ressources 58
11.3.2 Efficience organisationnelle 60
11.3.3 Efficience par rapport au partenariat 61
11.3.4 Efficience par rapport au planning d'exécution 61
11.3.5 Au niveau de la qualité des réalisations 61
11.4 Effets des projets 62
11.4.1 changements d'attitudes : prévention de l'extrémisme violent et cohabitation pacifique 62
11.4.2 Insertion et stabilisation économique 66
11.4.3 Amélioration des conditions et cadre de vie 68
11.4.4 Appréciation globale des effets/impacts 69
11.4.5 Appropriation par le pays 69
11.4.6 Effets catalytiques du projet 70
11.5 Durabilité des projets 70
11.5.1 Facteurs favorables à la durabilité 71
11.5.2 Facteurs défavorables à la durabilité 71
11.6 Aspects transversaux : droits humains et genre 72
11.8 Visibilité du projet 72
11.9 Bonnes pratiques 73
11.9.1 Par rapport à la consolidation de la paix et la l'engagement communautaire 73
11.9.3 Par rapport à la mise en œuvre du projet 74
11.10 Pratiques à améliorer 74
11.10.1 La mise en œuvre du nexus humanitaire-développement 74
12 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS 75
14. LEÇONS APPRISES 83
14.1 Par rapport à la prévention de l'extrémisme violent et consolidation/promotion de la paix 83
14.2 Par rapport à l'insertion socio-économique des jeunes 84
14.3 Par rapport à la mise en œuvre 85
14. ANNEXES 86
14.1 Termes de référence 86
14.2 Itinéraire de la mission d'évaluation 94
14.3 Liste des personnes rencontrées et interviewées 97
14.4 Résumé des visites sur le terrain 101
14.5 Liste des documents examinés 102
14.6 Tableau des question d'évaluation 104
14.7 Questionnaire utilisé et résumé des résultats 111

Liste des tableaux

Tableau 1 : Titre du projet financé par le Japon et soutenu par le PNUD et partenaires 2
Tableau 2 : Résumé des projets 3
Tableau 3 : notation de l'évaluation 13
Tableau 4 : Indicateurs de base 23
Tableau 5 : Résultats escomptés 25
Tableau 6 : Distribution d'échantillonnage 30
Tableau 7 : Allocation budgétaire et état des dépenses à la fin du projet (USD) 38
Tableau 8 : Situation d'exécution des activités de suivi-évaluation prévues 40
Tableau 8 : Raisons évoquées par les bénéficiaires pour justifier la pertinence des interventions 43
Tableau 9 : Efficacité d'ensemble du projet par rapport aux indicateurs d'activités et de produits 46
Tableau 10 : Efficacité par rapport aux indicateurs d'activités et de produits de l'effet 1 48
Tableau 11 : Efficacité par rapport aux indicateurs d'activités et de produits au niveau des partenaires (UNHCR, PUBLIC CONCERN et UNDP) 51
Tableau 12 : Efficacité par rapport aux indicateurs d'activités et de produits au niveau des partenaires (UNFPA, Plan International, UNDP et IEDA) 53
Tableau 13 : Efficacité par rapport aux indicateurs de résultats intermédiaires 55

Tableau 14 : Récapitulatif de l'analyse relative à l'efficacité des projets 57
Tableau 15 : Analyse détaillée de l'efficience par rapport à l'utilisation des ressources (niveau d'exécution budgétaire) 59
Tableau 16 : Résumé des notations 75
Tableau 17 : Récapitulatif des recommandations et responsables pour la mise en œuvre 81

Liste des figures

Figure 1 : Appréciation de la pertinence par les bénéficiaires 43
Figure 2 : Perception des bénéficiaires sur le changement d'attitudes 63
Figure 3 : Perception des bénéficiaires du rôle des institutions locales 63
Figure 4 : Perception des bénéficiaires des effets du projet 2 sur le changement d'attitudes 65
Figure 5 : Perception des effets sur les opportunités de subsistance et de revenus 67
Figure 6 : Perception des effets sur les conditions et cadre de vie 68
Figure 7 : Appréciation globale des effets 69
Figure 8 : Perception des bénéficiaires pour la prise en compte du genre 72

Liste des encadrés

Encadré 1 : Témoignage du Lamido du Mayo MOSKOTA 62
Encadré 2 : Chef CNPJ de ZAMAÏ 64
Encadré 3 : Appréciation du degré de satisfaction des autorités traditionnelles et religieuses 66

4. LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES

UNHCR	United Nations High Commissioner for Refugees (Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés)
CAPROD	Centre d'Appui à l'Auto Promotion pour le Développement Durable
CCAS	Comité Communal d'Assistance Sociale
CEOCA	Centres d'Ecoute, d'Orientation, de Conseil et d'Accompagnement
CFW	Cash for Work (Cash pour le travail)
CMPJ	Centre Multifonctionnel de promotion des jeunes
FGD	Focus Group Discussions (Groupe de Discussions)
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
IEDA	International Emergency and Development Aid (Urgence et Aide au Développement International)
IPDs	Internal Displaced Persons (Personnes Déplacées Internes)
JICA	Japan International Cooperation Agency (Agence Japonaise de Coopération Internationale)
MINADER	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural
MINAS	Ministère des Affaires Sociales
MINATD	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
MINEPAT	Ministère de l'Economie, Plan et Aménagement du Territoire
MINFOP	Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
MINJEC	Ministère de la Jeunesse et de l'Education Civique
MINJUSTICE	Ministère de la Justice
ODK	Open Data Kit
ONG	Organisation non-gouvernementale
TICAD	Tokyo International Conference on African Development (Sommet international de Tokyo sur le développement de l'Afrique)
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework (Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement)
UNFPA	United Nations Population Fund Agency (Fonds des Nations Unies pour la Population)
UN-PBSO	United Nations Peacebuilding Support Office (Bureau de soutien pour la consolidation de la paix des Nations Unies)

5. RESUME EXECUTIF

Dans le but de soutenir les efforts du Cameroun dans la lutte contre le terroriste, le gouvernement du Japon a financé deux projets initiés par le PNUD d'un montant global de 3 060 000 USD. Ces deux projets portant sur « l'Assistance aux personnes déplacées internes, refugiés, retournés et communautés hôtes dans la Région de l'Extrême Nord du Cameroun » pour le premier et, « l'Autonomisation des jeunes pour la paix, la sécurité et la résilience dans la Région de l'Extrême Nord du Cameroun » pour le second, s'inscrivent dans le domaine de coopération « Croissance, Relèvement précoce et sécurité alimentaire » qui représente le quatrième pilier du Plan cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF).

S'agissant du Projet 1, la mise en œuvre s'est faite conjointement avec l'UNHCR avec pour objectif général de renforcer les leviers de la paix et de la stabilité dans les « villages d'opportunités » des localités de Moskota, Zamaï et Fotokol à travers : *a) l'amélioration des conditions de vie globales des populations vulnérables ; (b) la promotion des mécanismes de cohésion sociale et de résolution des conflits ; et c) la fourniture de moyens de subsistance.* Il était structuré autour de trois effets spécifiques : (1) les personnes déplacées, les réfugiés, les rapatriés et les membres de la communauté hôte deviennent des agents de changement dans la coexistence pacifique et le partage des ressources naturelles ; (2) la cohésion sociale est renforcée à travers l'appui aux moyens de subsistance des communautés hôtes, des es personnes déplacées internes, les retournés et des réfugiés hors camps ; et (3) les conditions de vie des personnes déplacées, des retournés et des réfugiés sont améliorées grâce à l'accès aux kits humanitaires.

Pour ce qui est du projet 2, la mise en œuvre s'est faite conjointement avec l'UNFPA qui avait une forte participation stratégique en tant que l'une des principales parties responsables à proposer une approche globale pour prévenir et combattre l'extrémisme violent chez les jeunes autour du bassin du lac Tchad (Zamaï, Limani, Makary, Fotokol et Logone Birni). Il était structuré autour de deux effets spécifiques à savoir : (1) les groupes vulnérables (jeunes hommes et femmes) sont économiquement autonomes ; et (2) les capacités des communautés sont renforcées pour lutter contre l'extrémisme violent et réintégrer les personnes vulnérables.

Ces projets se sont articulés autour d'une stratégie intervenant à différents niveaux (local, régional) et avec différents groupes cibles (adultes, les jeunes filles et garçons des populations hôtes, des retournées, des populations déplacées internes et des réfugiés, organisations locales) qui ont permis la mise en œuvre d'une approche intégrant les aspects économiques, communautaires, sociaux et institutionnels de la consolidation de la paix.

Ces projets se sont articulés autour d'une stratégie intervenant à différents niveaux (local, régional) et avec différents groupes cibles (adultes, les jeunes filles et garçons des populations hôtes, des retournées, des populations déplacées internes et des réfugiés, organisations locales) qui ont permis la mise en œuvre d'une approche intégrant les aspects économiques, communautaires, sociaux et institutionnels de la consolidation de la paix.

La théorie du changement sous-tendue par le projet est que « *(i) Si les jeunes vulnérables et la communauté ont accès aux opportunités alternatives de subsistance et économique ainsi qu'aux services sociaux de qualité, (ii) si les mécanismes de dialogue, prévention/réponses rapides aux conflits/extrémisme violent dans le bassin du Lac Tchad sont renforcés de façon inclusive ; et (iii) si une stratégie avec des orientations claires et des mécanismes spécifiques concernant l'extrémisme violent sont définies par le gouvernement au niveau central et local, alors la paix et la stabilité autour du Bassin du Lac Tchad va s'améliorer en s'attaquant aux causes des conflits et de l'extrémisme violent* ».

Ces projets ont été exécutés selon la modalité DIM de mise en œuvre directe par les agence. La durée programmatique était de 12 mois, allant de Mars 2018 à Mars 2019.

Dans la perspective d'apprécier la mise en œuvre du projet, une évaluation finale indépendante a été commanditée avec pour principaux objectifs de (1) évaluer la performance globale par rapport aux objectifs tels que définis dans les documents projets et d'autres documents connexes, (2) évaluer la pertinence du projet par rapport aux priorités nationales, ainsi que les objectifs stratégiques du PNUD et du bailleurs, (3) évaluer l'efficience et l'efficacité des projets, (4) procéder à l'analyse critique des mesures de mise en œuvre et de gestion du projet, (5) évaluer la durabilité des interventions du projet et considérer l'impact du projet, et (6) documenter les leçons apprises et les meilleures pratiques relatives à la conception, à la mise en œuvre et à la gestion du projet, qui pourraient être utiles à d'autres projets dans le pays et ailleurs.

Cette évaluation a été commanditée par le PNUD afin d'identifier les forces et les succès qui constituent les acquis à préserver en même temps que de révéler les limites et insuffisances qui sont des défis à relever. Elle permet de tirer les leçons et faire des recommandations dans le but de pérenniser les acquis, ainsi que la réplication des bonnes pratiques identifiées qui pourraient être utiles à d'autres projets du PNUD dans le pays ou ailleurs dans la sous-région, sachant que les problématiques qu'il aborde sont les mêmes. A ce titre, le PNUD, le bailleur de fonds et tous les autres acteurs ayant participé à la mise en œuvre des différentes intervention (UNHCR, UNFPA, IEADA, Plan International, Public Concern) y compris les structures déconcentrées de l'Etat en charge de l'insertion socio-professionnelle des groupe vulnérables (MINJEC, MINFOP, MINAS, MINADER) pourront exploiter les résultats de cette évaluation.
En tenant compte des leçons apprises et des bonnes pratiques identifiées, ces acteurs pourront dans le cadre des actions futures et d'un partenariat gagnant-gagnant rendre plus efficace et opérationnelle leur collaboration.

La méthodologie d'évaluation a été développée en tenant compte des politiques, pratiques et normes pratiquées par le PNUD en matière d'évaluation. Le travail a été conduit dans le principe du respect des considérations de confidentialité de l'information collectée. elle s'est articulée autour de six principales étapes, à savoir i) phase préparatoire, ii) phase de préparation des outils de collecte des données, iii) phase de collecte des données, iv) phase de traitement et analyse des données, v) phase de reportage et restitution des travaux de terrain, vi) élaboration du rapport final de l'évaluation. La collecte de données sur le terrain a été réalisée sur la base d'un échantillonnage aléatoire qui a permis d'échanger avec un échantillon représentatif en termes de facteurs ayant influencé la mise en œuvre du projet. Les méthodes de collecte de données sont la revue documentaire, les interviews et les observations directes sur le terrain. La grille d'évaluation, comportant des sous-question par critère d'évaluation, a servi de support pour les entretiens semi-structurés sur la pertinence du projet, l'efficacité, l'efficience, les impacts/effets, la durabilité et les leçons apprises.
Au total, les entretiens et focus groups ont concerné un large éventail de structures et de personnes parties prenantes dans la mise en œuvre des projets. Ils ont concerné près d'une centaine de personnes des différentes catégories de bénéficiaires, des acteurs de mise en œuvre et de personnes ressources dans les différentes localités. Les enquêtes individuelles ont concerné un échantillon d'environ 40% de bénéficiaires des différentes activités menées.

L'évaluation finale du projet s'est déroulée du 17 Août au 29 Octobre 2019 et a permis d'obtenir les résultats suivants présentés par rapport aux critères d'évaluation énumérés ci-dessus :

Pertinence : Les projets financés dans le cadre des fonds supplémentaires Japon 2018 sont pertinents par rapport aux priorités nationales et en parfaite cohérence avec les principales stratégies et politiques de développement du pays.
Ils sont pertinents par rapport aux priorités du PNUD et du Système des Nations Unies (SNU) et s'alignent clairement aux engagements pris par le Japon avec le PNUD pour le développement de l'Afrique à travers le Sommet international de Tokyo sur le développement de L'Afrique (TICAD).
Selon les avis recueillis auprès des communautés bénéficiaires, ces projets sont en cohérence et répondent à leurs aspirations. En effet, 95% en moyenne des bénéficiaires rencontrés estiment que les activités implémentées dans de le cadre de ces interventions ont en grande partie répondu à leurs attentes.

L'analyse de la mise en œuvre des différents projets fait état d'une performance d'ensemble très satisfaisante. En effet, toutes les activités planifiées ont été toutes réalisées et les cibles de produits atteints.

Efficacité : Les deux projets ont été jugés efficaces dans l'ensemble. En effet, les activités planifiées ont été toutes réalisées et les cibles de produits atteintes. L'efficacité du projet par rapport aux indicateurs de la chaine des résultats est globalement satisfaisant (**123% et 91%**) pour les projets 1 et 2 respectivement. L'efficacité par rapport aux indicateurs de résultats quantitatifs immédiats s'est établie à **100%** pour les deux projets et l'efficacité par rapport aux indicateurs de résultats intermédiaires à **146% et 81%** pour les projets 1 et 2 respectivement. L'efficacité d'ensemble par rapport à la qualité des produits est jugée *satisfaisante*. Cette

appréciation a été réalisée sur la base des opinions des différentes parties prenantes dont les bénéficiaires directs, la revue documentaire et les observations directes réalisées sur le terrain.

Efficience : L'efficience des projets est globalement satisfaisante, notamment au niveau de l'utilisation des ressources et de l'organisation de la mise en œuvre. Elle est cependant moyennement satisfaisante en termes de partenariat stratégique et satisfaisante au niveau du planning d'exécution.

Effets/impact : Dans l'ensemble, le projet a bénéficié d'un contexte assez défavorable, marqué principalement par la détérioration de la situation sécuritaire d'ensemble de la région de l'Extrême Nord du pays et la crise migratoire engendrée par ce fléau. Nonobstant les difficultés rencontrées, ces projets ont généré des résultats appréciables. Plusieurs effets notables en termes de consolidation de la paix dans les localités bénéficiaires. Il s'agit principalement (1) de l'insertion et la stabilisation économique des jeunes bénéficiaires, (2) la fixation des jeunes dans leur communauté et éloignement d'activités illicites, (3) l'amélioration de la cohésion sociale et baisse des tensions. On note par ailleurs, (4) une amélioration des capacités organisationnelles et opérationnelles des institutions locales et (5) la dynamisation de l'économie locale et amélioration des conditions de vie.
Au total, l'on peut conclure que s'il est de toute évidence impossible de quantifier l'ensemble de ces impacts, ils sont réels et non négligeables. Par rapport à la situation de référence, ces projets ont eu un impact général sur les populations et sur l'extrémisme violent, mais la consolidation des effets s'avère nécessaire pour en assurer la durabilité. Sur la base de ces constats, l'évaluateur juge le niveau des effets probables et importants.

Bonnes pratiques : En matière de bonnes pratiques, on note par rapport à la consolidation de la paix et à l'engagement communautaire (1) une veille préventive dans la gestion des conflits, (2) une synergie d'action entre jeunes, autorités et leaders d'opinion dans la conduite d'actions citoyennes et de consolidation de la paix, (3) un volontarismes des jeunes dans la réalisation d'activités citoyennes. Par rapport à l'insertion socio-économique on note (1) l'assiduité et participation des jeunes aux sessions de renforcement des capacités et (2) l'investissement d'une partie des revenus CFW dans des AGR et également diversification des activités. Par rapport à la mise en œuvre du projet on note (1) la flexibilité et la proactivité dans le processus de prise de décisions.

Durabilité : la durabilité de ces projets est moyennement probable. Les résultats obtenus permettent d'affirmer que les projets ont suscité des changements réel et durable au niveau des acteurs impliqués. Les partenaires communautaires (bénéficiaires des Cantons) ont une parfaite connaissance des risques liés à l'extrémisme violent, des mécanismes de médiation et gestion pacifique des conflits ; il y a eu la création et/ou redynamisation des comités de gestion des points d'eau, la mise à jour du zonage agropastoral et la gestion responsable du bois de chauffe par les réfugiés hors camp, les personnes déplacées internes et les membres des communautés hôtes ; il y a eu des plaidoyers pour la redynamisation des juridiction traditionnelles, des commissions de règlement des litiges agro-pastoraux et des centre secondaires d'état civil comme moyen de stabilisation dans les zones impactées par l'extrémisme violent. Il s'agit maintenant de capitaliser ces acquis.
L'appréciation positive des communautés cibles des différents projets lors des focus groups et des interviews individuelles qui se voient être des communautés modèles disposant pour la première fois dans la Région de l'Extrême Nord des plans locaux de gestion des conflits sur le partage des ressources naturelles, le fait ressortir nettement.
Les conditions institutionnelles et légales sont pour la plupart mises en place pour garantir la pérennité des résultats des projets. Cependant, il reste à renforcer certains aspects en matière d'appropriation par les populations locales pour ce qui concerne les objectifs d'autonomisation et les partenaires au développement pour leurs stratégies d'appuis aux structures déconcentrées de l'Etat.

Par rapport aux enseignements tirés, il ressort pour ce qui concerne la consolidation et la promotion de la paix que : i) les jeunes s'ils sont encadrés et accompagnés, constituent de

véritables artisans pour la consolidation de la paix et du vivre ensemble, ii) il existence un environnement favorable au niveau local à la consolidation de la paix, iii) les centres de jeunes et évènements sportifs sont les cadres par excellence de consolidation de la paix et du vivre ensemble, et iv) l'insertion économique et la valorisation sociales sont des conditions nécessaires pour une autonomisation et stabilisation des jeunes**.** Par rapport à l'insertion socio-économique des jeunes il ressort que : i) la prise en compte des aspects environnementaux et notamment ceux liés aux changements climatiques dans l'insertion socioéconomique des jeunes est nécessaire, et ii) les projets de groupements (co-entreprises) dans leur formule actuelle sont peu viables. Pour ce qui concerne la mise en œuvre on observe que : i) l'implication et la responsabilisation des communautés motivent leur engagement et appropriation des acquis des projets, et (2) le dispositif de coordination et le volontarisme des agences participantes déterminent le niveau de succès d'une mise en œuvre conjointe.

Conclusion et recommandations

De l'analyse des données collectées, il ressort que les différents projets ont globalement atteint leurs objectifs à travers les actions mises en œuvre. Les mesures proposées sont à même de renforcer la capacité des différentes parties prenantes (ONG, associations, communautés bénéficiaires et collectivités locales) à participer au processus d'élaboration de mécanismes de médiation et gestion pacifiques des conflits et programmes locaux de gestion et utilisations des ressources naturelles. Les résultats atteints augurent de l'amélioration des conditions de vie des communautés et d'une autonomisation potentielle des jeunes. Au regard du niveau d'atteinte de ces résultats et pour consolider les acquis et disséminer les bonnes stratégies et pratiques de prévention de l'extrémisme violent, promotion de la paix et autonomisation socioéconomique des jeunes, il est nécessaire de prendre en compte les recommandations suivantes dans la perspective de contribuer à une meilleure mise en œuvre des politiques et projets futurs qui viendraient à être formulés dans le même domaine :

Par rapport aux activités transversales de médiation et consolidation de la paix, il s'agira de i) renforcer les capacités opérationnelles des organes et instruments de promotion de la paix en assurant un suivi et accompagnement à moyen terme de manière à apprécier leur niveau d'opérationnalité effectif, et ii) consolider la culture de la paix et de la non-violence au niveau de la jeunesse en facilitant l'organisation d'activités ludiques tout en promouvant les centre d'encadrement et de promotion des jeunes de proximité en y incluant dans les curricula de formation les modules traitant des thématiques liées à la non-violence et gestion pacifique des conflits.
Par rapport à la consolidation des acquis économiques des projets, il s'agira de i) rendre les activités CFW plus attractives et augmentant les opportunités de revenus et d'emplois et en conditionnant l'octroi des AGR à la participation aux activités CFW, ii) renforcer l'accompagnement des jeunes dans l'identification et le murissement de leur idée de projet en intégrant dans les programmes de formations un module spécifique sur les contraintes liées à chaque type d'activité puis, orienter les jeunes promoteurs en fonction de leur potentiel (expérience, exposition dans le secteur d'activité) et de leur motivation, iii) Améliorer le montage des projets groupés en évitant les regroupements non maîtrisables et l'organisation des projets groupé autour de plusieurs activités, iv) renforcer le suivi/accompagnement et les mécanismes de pérennisation par un suivi rapproché sur le terrain de préférence par le biais d'une structure formatrice ou émanant des collectivités locales, v) réaliser un plaidoyer auprès des institutions publiques décentralisées et locales pour une meilleure appropriation de l'exécution des projets par la partie nationale. Ceci peut se faire à travers l'organisation d'ateliers de réflexion sur comment améliorer l'appropriation de l'exécution des projets par les sectoriels au niveau des zones d'intervention, l'institutionnalisation au niveau local du partenariat entre les sectoriels et les collectivités locales et, la sensibilisation des collectivités locales dans la prise en compte des activités liées à la promotion de la paix et autonomisation des jeunes dans les plans communaux de développement ; vi) *faciliter la mise en place d'une plateforme des bénéficiaires (PDIs, retournés, refugiés et membres des communautés hôte)*

pour un partage d'expériences et de leçons avec d'autres communautés exposées aux mêmes risques.

Par rapport à la gestion du projet, il est question de i) de renforcer les missions de suivi conjoint, ii) d'améliorer la communication au niveau de la coordination et d'assurer une stratégie de visibilité commune, et iii) systématiser le renforcement des capacités en suivi-évaluation des collectivités et partenaires locaux.

Par rapport l'améliorer la gouvernance locale, il est recommandé de i) renforcer les capacités de suivi-évaluation des collectivités et autres partenaires locaux en institutionnalisant ces pratiques dans leur différente structure par la mise en place de dispositifs simples et efficaces de suivi-évaluation, l'élaboration d'un manuel de suivi-évaluation et la mise en place d'une base de données pour le suivi et accompagnement des actions/interventions menées dans leur collectivité. La mise à contribution organes tels que le CCAS pour un suivi et accompagnement actifs pendant la mise en œuvre et après insertion des jeunes promoteurs serait nécessaire, et ii) renforcer la culture de redevabilité : Elle pourrait se faire en intégrant dans les mécanismes de suivi-évaluation les forums de redevabilité au niveau communautaire. Ceci permettra aux bénéficiaires d'orienter et faire des suggestions, s'approprier et endosser les réalisations des projets et aussi, éviter des plaintes qui ont émaillé la distribution et attribution des différents kits de démarrage.

Tableau 3 : notation de l'évaluation

PROJET 1 : Fournir une assistance aux Personnes déplacées internes, refugiés, retournés et communautés hôte dans la Région de l'Extrême Nord du Cameroun				**PROJET 2 : Autonomiser les jeunes pour la paix, la sécurité et la résilience dans la Région de l'Extrême Nord du Cameroun**			
1. Suivi-évaluation	**Notation**	**2. Agence d'exécution/ réalisation**	Notation	**1. Suivi-évaluation**	**Notation**	**2. Agence d'exécution /réalisation**	**Notation**
Conception du S&E au démarrage	Très satisfaisant	Qualité de la mise en œuvre par le PNUD	Satisfaisant	Suivi-évaluation	Très satisfaisant	Qualité de la mise en œuvre par le PNUD	Satisfaisant
Mise en œuvre du plan de S&E	Satisfaisant	Qualité d'exécution : agence d'exécution	satisfaisant	Conception du S&E au démarrage	Satisfaisant	Qualité d'exécution : agence d'exécution	satisfaisant
Qualité globale du S&E	satisfaisant	Qualité globale de la mise en œuvre et de l'exécution	satisfaisant	Mise en œuvre du plan de S&E	satisfaisant	Qualité globale de la mise en œuvre et de l'exécution	satisfaisant
3. Evaluation des résultats		**4. Durabilité**	Moyennement probable	3. Evaluation des résultats		**4. Durabilité**	Moyennement probable
Pertinence	Pertinent			**Pertinence**	Pertinent		
Efficacité	Très satisfaisant	**5. Effet**	Important	**Efficacité**	Très satisfaisant	**5. Effet**	Important
Efficience	Satisfaisant	**6. Note globale de la réalisation du projet**	Satisfaisant	**Efficience**	Satisfaisant	**6. Note globale de la réalisation du projet**	Satisfaisant

EXECUTIVE SUMMARY

In order to support Cameroon's efforts in the fight against terrorism, the Government of Japan has financed two projects initiated by UNDP amounting US$ 3,060,000. These two projects focused on "Providing Assistance to internal displaced persons, refugees, returnees and host communities in the Far North Region of Cameroon" and, "Empowering Youth for Peace, Security and Resilience in the Far North Region of Cameroon" fall under "Growth, Early Recovery and Food Security" cooperation window which represents the fourth pillar of the United Nations Development Assistance Framework (UNDAF).

The implementation strategy of the two projects was designed at different levels (local, regional) and with different target groups (adults, youth men and women from the host communities, returnees, internal displaced populations and refugees, local organizations), which allowed the implementation of an approach integrating the economic, community, social and institutional aspects of peacebuilding.

With regard to Project 1, the implementation was jointly done with UNHCR and the general objective being to strengthen the levers of peace and stability in the "opportunity villages" located at Moskota, Zamaï and Fotokol through: a) the improvement of the overall living conditions of vulnerable populations; (b) the promotion of mechanisms for social cohesion and conflict resolution; and (c) the provision of means of subsistence. The project was structured around three specific outputs: (1) IDPs, refugees, returnees and community members become change agents in peaceful coexistence and natural resources sharing; (2) Social cohesion is reinforced through livelihood support for the communities hosting IDPs, returnees and refugees; and (3) the living conditions of IDPs, returnees and refugees are improved through access to humanitarian kits.

Project 2 was jointly implemented with UNFPA as a strategic key partner in charge of proposing a comprehensive approach to prevent and combat violent extremism among youths around the Lake Chad Basin (Zamaï, Limani, Makary, Fotokol and Logone Birni). It was structured around two specific outputs: (1) vulnerable groups (young men and women) are economically empowered; and (2) the capacities of communities are strengthened to address violent extremism and reintegrate vulnerable people.

The implementation strategy of the two projects was designed at different levels (local, regional) and with different target groups (adults, youth men and women from the host communities, returnees, internal displaced populations and refugees, local organizations), which allowed the implementation of an approach integrating the economic, community, social and institutional aspects of peacebuilding. The overarching theory of change assumes that "(i) if vulnerable youth and communities have access to alternative livelihood/economic opportunities and quality service, (ii) if mechanisms of dialogue, early warning and prevention/response of conflicts/violent extremism, in the Lake Chad basin are strengthened in an inclusive manner; and (iii) if a strategy, with clear guidance and specific mechanisms concerning violent extremism are defined by the Government at central and local levels, then peace and stability around the Lake Chad basin will improve through addressing causes of conflicts and violent extremism". These projects were implemented under the Direct Implementation (DIM) modality by UNDP and partners. The programmatic duration was 12 months, starting from March 2018 to March 2019.

In order to assess the performance of their implementation, an independent final evaluation was commissioned with the main objectives being to (1) assess the overall performance with regard to objectives as defined in the project documents and other related documents, (2) assess the relevance of the projects to national priorities, as well as the strategic objectives of UNDP and the donor, (3) assess the efficiency and effectiveness of the projects, (4) critically analyze the project implementation and management approaches, (5) assess the sustainability of interventions and consider the impact of the project, and (6) document lessons learned and best practices related to the design, project implementation and management, which could be beneficial for other projects in the country and elsewhere.

This evaluation was commissioned by UNDP to identify the strengths and successes that make up the gains to be preserved as well as reveal the limitations and shortcomings that are challenges to be addressed. It draws lessons and makes recommendations with the aim of sustaining achievements, as well as the replication of identified good practices that could be beneficial for other UNDP projects in the country or elsewhere in the sub-region, knowing that the issues being addressed are the same. As such, the UNDP, the donor and all other actors involved in the implementation of the various interventions (UNHCR, UNFPA, IEADA,

International Plan, Public Concern) including the local government institutions dealing with socio-professional integration of vulnerable groups (MINJEC, MINFOP, MINAS, MINADER) will be able to exploit the results of this evaluation. By taking into account the lessons learned and the good practices identified, these actors will be able to make their collaboration more effective and operational in the context of future actions and a win-win partnership.

The evaluation methodology has been developed taking into account the policies, practices and standards applied by UNDP for evaluation. Data were collected by complying to the principle of privacy and confidentiality. The evaluation process was carried out following six main steps, (i) the inception phase, (ii) the data collection tools preparation phase, (iii) the data collection phase, (iv) the data processing and analysis, (v) the reporting and restitution workshop phase and, vi) the preparation of the evaluation final report phase.

A stratified random sampling was used to collect field data among a representative number of beneficiaries likely to be exposed and affected by the projects' interventions. The data collection methods were desk review, direct surveys and field observations. The evaluation grid, with sub-questions by evaluation criteria, was used as a support tool for the semi-structured surveys on project relevance, effectiveness, efficiency, impacts/effects, sustainability and lessons learned.

The performance of both projects were found to be globally very satisfactory. Indeed, all the activities were fully implemented and the planned targets achieved.

In total, the surveys and focus groups involved a wide range of institutions and projects' implementation partners. They involved nearly a hundred individuals from different categories of beneficiaries, implementing actors and resource persons in the different localities. The individual surveys involved a sample of about 40% of beneficiaries of the various activities carried out.

The final evaluation of the project took place from August 17 to October 29, 2019 and resulted in the following outputs related to the evaluation criteria listed above:

Relevance: The projects funded under the Japan 2018 Supplementary Funds are relevant to national priorities and fully consistent with the main development policies and strategies of the country.

They are relevant to the UNDP as well as the United Nations System (UN System) priorities and are fully aligned with Japan's commitments to UNDP for African development through the Tokyo International Conference on the African Development (TICAD).

According to the opinions gathered from the beneficiary communities, these projects are coherent and meet their expectations. Indeed, on average 95% of the surveyed beneficiaries declared that the activities implemented within these projects fulfilled their expectations.

Effectiveness: Both projects were found to be globally effective. Indeed, the planned activities were fully implemented and the planned targets achieved. The effectiveness of the project in relation to the indicators in the results framework is globally satisfactory (123% and 91%) for projects 1 and 2 respectively. The effectiveness related to the immediate quantitative performance indicators was estimated at 100% for both projects and that related to the intermediate outcome indicators at 146% and 81% for projects 1 and 2 respectively. The overall efficiency in relation to the quality of the products is assessed as satisfactory. This assessment was made based on information collated from various stakeholders and sources, including the direct beneficiaries, the desk review and the direct observations made on the field.

Efficiency: The efficiency of the projects is globally satisfactory, particularly in terms of resource utilization and implementation strategies. However, it is moderately satisfactory in terms of strategic partnership and satisfactory at the level of the implementation schedule.

Effects/impact: In spite of the challenges faced by the projects due to the deterioration of the security situation, in the Far North Region and the correlated migration crisis, these projects generated significant results. noticeable effects in terms of peacebuilding have been observed in the intervention areas. These are mainly focused on (1) the insertion and economic stabilization of young beneficiaries, (2) the willingness of young people to stay in their community and avoidance of illicit activities, (3) the improvement of social cohesion and the reduction of tensions. In addition, (4) improvement of the organizational and operational capacities of local institutions and (5) revitalization of the local economy and improvement of the living conditions. Definitely, it can be concluded that while it is clearly impossible to quantify all of these impacts, they are real and not insignificant. Compared to the baseline situation, these projects have had a general impact on communities and violent extremism, but

the consolidation of these effects is necessary to ensure sustainability. On the basis of these observations, the evaluator assess the achievement of the aforementioned effects likely and important.

Good practices: In terms of good practices, it appears with regard to peacebuilding and community engagement (1) a preventive watch in conflict management, (2) a synergy of actions between youths, authorities and opinion leaders in carrying out citizen and peacebuilding actions, (3) a voluntarism of youths in carrying out citizen activities. In terms of socio-economic integration, one can observes (1) the attendance and participation of youths in capacity-building training sessions and (2) the investment of part of CFW income in IGAs and also the diversification of activities. In relation to the implementation of the project, we note (1) the flexibility and proactivity in the decision-making process.

Sustainability: The sustainability of these projects is moderately doable. The results obtained make it possible to confirm that the projects have brought about effective and sustainable changes at the level of the actors involved. Community partners (beneficiaries) are fully aware of risks related to violent extremism, functioning mechanisms for mediation and peacebuilding; there was the creation and/or dynamization of existing water and natural resources management committees, the updating of existing livestock corridors and sustainable management of firewood by out of camp refugees, internal displaced persons and members of the local communities; there have been advocacy for the revitalization of customary jurisdictions, agro-pastoral conflict management commissions and secondary civil registration centresnas a means of stabilization in areas affected by violent extremism. Now it is about capitalizing these achievements.

Positive appraisal of the target communities of the different projects during the focus groups and individual surveys that consider themselves as model communities in the Far North Region with local conflict management plans on natural resource sharing, makes it stand out clearly.

Institutional and legal conditions are mostly put in place to ensure the sustainability of these results. However, there is still a need to strengthen some aspects of local ownership regarding the main objective of empowerment by the local communities and other implementing partners regarding their strategic support to the local public and private institutions.

In terms of lessons learned, it is clear from the point of view of the promotion and peacebuilding that: (i) if mentored and accompanied, youths are genuine artisans for the consolidation of peace and social cohesion, ii) there is a favorable environment at the local level for peacebuilding, iii) youth centers and recreational events are appropriate channels through which one can promote peacebuilding and social cohesion, and (iv) economic inclusion and social empowerment are necessary conditions for youth empowerment and stabilization. With regard to the socio-economic integration of youths, it appears that: i) the consideration of environmental aspects, particularly those related to climate change, in the socio-economic integration of youths is necessary, and ii) the joined project (co-enterprise) in their current form are not very viable. With regard to implementation, it can be observed that: (i) the involvement and empowerment of communities motivates their commitment and ownership of project achievements, and (2) the coordination mechanism and the voluntarism of the implementing agencies determine the level of success of the joint implementation.

In addition, these projects have reached men and women beneficiaries roughly to the same extent and male and female express similar satisfaction with the projects services and results.

Conclusion and recommendations

According to the data collected and analysis, it appears that the two projects have globally achieved their objectives through the different activities carried out. The proposed activities are able to strengthen the capacity of the various stakeholders (NGOs, associations, beneficiary communities and local communities) to participate in the process of developing functional mechanisms for mediation and peacebuilding, conflict management and local institutions for use and management of natural resources. The results achieved bode well for the improvement of the living conditions of communities and the potential empowerment of youths. Given the level of achieved results and to consolidate the achievements as well as disseminate the good strategies and practices of prevention of violent extremism, promotion of peace and socioeconomic empowerment of youths, it is necessary to take into account the

following recommendations in order to contribute to a better implementation of future policies and projects that could be formulated in the same field:

In relation to cross-cutting activities related to mediation and peacebuilding, this will involve (i) strengthening the operational capacities of peace promotion bodies and institutions by providing medium-term follow-up and support in order to assess their level of effective functionality, and ii) consolidate the culture of peace and non-violence at the youth level by facilitating the organization of social events and recreational activities while promoting CMPJ and other gathering centres for youths at the local level as well as including in the training curricula topics related to non-violence and peaceful management of conflicts.
Regarding the consolidation of economic achievements, this will involve i) making CFW activities more attractive and increasing income and employment opportunities as well as conditioning the eligibility criteria of IGAs to participation in CFW activities, ii) Reinforce the support of youths in the identification and implementation of their project idea by integrating into training programs a specific module on constraints related to each type of activity and then orienting young promoters according to their potential (experience, exposure in the sector of activity) and their motivation, iii) Improve the design of joined projects by avoiding the uncontrollable groupings and the organization of the joined projects around several activities, iv) reinforce the follow-up/support and mechanisms for sustainability through close monitoring in the field, preferably through a specialized training institution or local government support institutions, v) advocate with decentralized and local public institutions for better ownership of project implementation by the national party. This can be done through the organization of reflection workshops on how to improve the ownership of project implementation by the public local institutions in the intervention areas, the institutionalization at the local level of the partnership between the sectoral and the local communities and, sensitizing local communities to take into account activities related to the promotion of peace and youth empowerment in communal development plans; vi) facilitate the establishment of a platform of beneficiaries (IDPs, returnees, refugees and members of host communities) to share experiences and lessons learned with other communities exposed to the same risks.
In relation to project management, it is recommended to (i) foster joint quality monitoring and evaluation missions, (ii) improve communication at the coordination level while ensuring a common visibility strategy, and (iii) systematize the capacity building and development on monitoring and evaluation of local communities and partners.
In relation to improving local governance, it is recommended to (i) strengthen the monitoring and evaluation capacities of communities and other local partners by institutionalizing these practices in their different institution through the development of a simple and effective monitoring and evaluation mechanisms, the development of a monitoring-evaluation manual and the establishment of a database for monitoring and supporting actions/interventions carried out in their community. Involving bodies such as the CCAS for active follow-up and support during implementation and after the insertion of young promoters would be necessary, and ii) reinforce the culture of accountability: this could be done by integrating into monitoring and evaluation mechanisms, accountability forums at the community level. This will allow the beneficiaries to orient and make suggestions, own and endorse the achievements of the projects and also avoid complaints that enamelled the distribution and allocation of the different insertion kits.

6. INTRODUCTION

La présente mission d'évaluation se situe à la fin de l'exécution des projets : (i) d'assistance aux personnes déplacées internes, refugiés hors camps, retournés et population hôtes ; (ii) renforcement des capacités des jeunes pour la paix, la sécurité et la résilience dans la région de l'Extrême Nord au Cameroun. Ces projets sont mis en œuvre par le PNUD et exécutés par UNHCR, UNFPA, Plan International, IEDA, Public Concern avec l'appui financier du gouvernement du Japon.
Ces projets ont été conçus pour prévenir l'extrémisme violent des groupes vulnérables au travers des actions qui favorisent la cohésion sociale, la cohabitation pacifique et le partage des ressources tout en favorisant l'autonomisation économique des groupes vulnérables au sein des communautés à risque dans les départements du Logone-et-Chari, Mayo Tsanaga et Mayo Sava

6.1 Objectif de l'évaluation

Conformément aux termes de référence, les objectifs de cette évaluation finale consistent à apprécier la réalisation des objectifs des projets et à tirer des enseignements qui peuvent améliorer la durabilité des avantages de ces projets et favoriser l'amélioration globale des programmes du PNUD.
Etant une évaluation finale, la mission a porté un jugement empirique et normatif sur la valeur et les changements induits par ces projets au sein des populations cibles. Il s'est agi en effet :

- Evaluer la performance globale par rapport aux objectifs tels que définis dans les documents projets et d'autres documents connexes ;
- Evaluer la pertinence du projet par rapport aux priorités nationales, ainsi que les objectifs stratégiques du PNUD et du bailleurs ;
- Evaluer l'efficience et l'efficacité des projets ;
- Procéder à l'analyse critique des mesures de mise en œuvre et de gestion du projet ;
- Evaluer la durabilité des interventions du projet et considérer l'impact du projet ; et,
- Documenter les leçons apprises et les meilleures pratiques relatives à la conception, à la mise en œuvre et à la gestion du projet, qui pourraient être utiles à d'autres projets dans le pays et ailleurs.

L'évaluation du cadre de résultats a conduit la mission à se poser une série de questions notamment sur l'élaboration du projet et la cohérence entre les objectifs fixés, les actions menées et les résultats obtenus. A cet effet, la mission d'évaluation a examiné les cinq résultats escomptés des deux projets (trois pour le projet 1 et deux pour le projet 2) en rapport avec les actions entreprises et des indicateurs objectivement vérifiables au niveau des communautés concernées. L'évaluation des aspects transversaux a tenu compte des effets induits par ces différents projets au regard des critères de : la Pertinence ; Efficacité ; Efficience ; impact ; viabilité et durabilité ; approche genre, et prise en compte des politiques nationales en matière de lutte contre l'extrémisme violent et l'autonomisation économiques des jeunes.
A l'issue de la mission d'évaluation, des constats généraux ont été faits touchant aux aspects suivants : sensibilisation et prises de conscience sur les risques liés à l'extrémisme violent, renforcement des capacités des différents acteurs et autonomisation économique des groupes vulnérables. Une analyse transversale des résultats obtenus a ensuite été faite suivant les critères retenus afin d'identifier les forces et les succès qui constituent les acquis à préserver en même temps qu'il révèle les limites et insuffisances qui sont des défis à relever. Il tire les leçons et fait des recommandations dans le but de pérenniser les acquis, ainsi que la possibilité de réplication des bonnes pratiques identifiées qui pourraient être utiles à d'autres projets du PNUD dans le pays ou ailleurs dans la sous-région, sachant que les problématiques qu'il aborde sont les mêmes.
L'évaluation finale a été conduite par un consultant international indépendant résidant à Yaoundé, Cameroun avec l'appui et l'apport de l'unité de gestion du projet basée à Maroua. Elle s'est déroulée pendant la période allant d'Août à Octobre 2019, avec un maximum de 20 jours travaillés sur la base d'une analyse documentaire et d'une mission de visite des sites du projet. Les constats et les résultats préliminaires ont été partagés au cours d'une réunion de restitution, le 28 Octobre 2019 avec les acteurs du projet basés à Maroua.

6.2 Champ d'application et utilisateurs finaux des résultats de l'évaluation

6.2.1 Champ d'application

La présente évaluation finale porte sur toute la période de mise en œuvre du projet, soit de Mars 2018 à Mars 2019 et toutes les zones d'intervention couvertes par les deux projets notamment : dans le département du Logone-et-Chari (Fotokol) et dans le département du Mayo-Tsanaga (Moskota et Zamaï) en ce qui concerne le Projet 1 ; et pour ce qui est du Projet 2, les départements du Logone-et-Chari (Fotokol-Makary-Logone Birni), le Mayo Sava (Limani) et le Mayo-Tsanaga (Zamaï). La cible visée est constituée de l'ensemble des bénéficiaires des actions des différents projets à savoir : les adultes, les jeunes filles et garçons des populations hôtes, des retournées et des populations déplacées internes (Projet 2), ainsi que les adultes, les jeunes filles et garçons des populations hôtes, des populations déplacées , des retournées et des réfugiés hors camps (Projet 1). Par ailleurs, elle a aussi concerné 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 à la suite de la mise en œuvre de ces projets dans leurs communautés.

6.2.2 Utilisateurs finaux des résultats de l'évaluation

Cette évaluation a été commanditée par le PNUD afin d'identifier les forces et les succès qui constituent les acquis à préserver en même temps que de révéler les limites et insuffisances qui sont des défis à relever. Elle permet de tirer les leçons et faire des recommandations dans le but de pérenniser les acquis, ainsi que la réplication des bonnes pratiques identifiées qui pourraient être utiles à d'autres projets du PNUD dans le pays ou ailleurs dans la sous-région, sachant que les problématiques qu'il aborde sont les mêmes. A ce titre, le PNUD devrait être le premier utilisateur des résultats finaux de cette évaluation.
Par ailleurs, tous les partenaires œuvrant dans l'interface humanitaire-développement auront un intérêt particulier pour l'exploitation des résultats finaux de cette évaluation dans la mesure où l'identification des bonnes pratiques et leçons apprises permets de mieux asseoir une stratégie de réplicabilité et mise à échelle des actions traitant des mêmes thématiques ailleurs au Cameroun et dans la sous-région.
Le bailleur ayant financé ces interventions aimerait également apprécier le niveau de performance des actions entreprises et la valeur ajoutée des financements octroyés dans la lutte contre l'extrémisme violent au Cameroun et l'autonomisation économique des groupes vulnérables dans les zones de crises ou post crises.
Tous les autres acteurs ayant participé à la mise en œuvre des différentes intervention (UNHCR, UNFPA, IEADA, Plan International, Public Concern) y compris les structures déconcentrées de l'Etat en charge de l'insertion socio-professionnelle des groupe vulnérables (MINJEC, MINFOP, MINAS, MINADER). En tenant compte des leçons apprises et des bonnes pratiques identifiées, ces acteurs pourront dans le cadre des actions futures et d'un partenariat gagnant-gagnant rendre plus efficace et opérationnelle leur collaboration.

6.3 Structure du rapport d'évaluation

Le rapport d'évaluation est structuré de la manière suivante :

- Note de synthèse ;
- Introduction ;
- Descriptif du projet et du contexte de son développement ;
- Portée et objectif de l'évaluation
- Approche et méthode de l'évaluation
- Constats et analyses (analyse des données et résultats) ;
- Conclusions leçons apprises et recommandations (leçons apprises et recommandations) ;
- Annexes.

7. DESCRIPTION ET CONTEXTE DE DEVELOPPEMENT DU PROJET

La menace que représentent les groupes extrémistes violents a considérablement augmenté dans les pays du Bassin du Lac Tchad avec des conséquences délétères au Cameroun en général et dans la Région de l'Extrême Nord en particulier. En effet, les groupes extrémistes violents ont profité d'une gouvernance inefficace et d'une mauvaise prestation de services, de niveaux élevés de divisions sociétales basées sur des critères ethniques ou religieux, exacerbées par les élites et combinées avec de faibles niveaux de confiance, un sentiment endémique de marginalisation politique et économique, ainsi que des niveaux élevés de pauvreté (Ekpon, T. 2017).

A travers ces interventions le PNUD et ses partenaires entendent d'une part renforcer la cohésion sociale à travers une cohabitation pacifique et le partage des ressources naturelles entre les différentes composantes de la communauté et, d'autre part, favoriser l'autonomisation économique des groupes vulnérables.

Selon les statistiques sur les réfugiés et personnes déplacées internes (UNHCR-Novembre 2018), l'extrême Nord du Cameroun accueille actuellement près de 54 820 réfugiés Nigérians au camp de Minawao et 245 725 personnes déplacées internes (PDI), 40 396 réfugiés hors camp et 105 906 retournés. Par ailleurs, cette région souffre non seulement d'un niveau élevé de pauvreté, mais également de chômage, d'insécurité alimentaire et de malnutrition et les statistiques officielles en matière de pauvreté dans cette région indiquent une situation alarmante. En plus, les violences en cours ont encore détérioré la structure économique de la région et accru la vulnérabilité déjà importante des populations locales en particulier les jeunes et dont environ 4,000 sont estimés avoir été contraints de rejoindre les rangs de Boko Haram (International Crisis Group, 2016).

La présence de centaines de milliers de personnes déplacées a de graves répercussions sur la capacité d'adaptation des communautés hôtes. Elle affecte de plus en plus la coexistence pacifique entre les communautés, alimentant la méfiance entre groupes religieux, groupes ethniques, membres des communautés et réfugiés ou déplacés internes, retournés (y compris des ex-associés à Boko Haram) et membres des communautés hôtes).

Afin de prévenir l'extrémisme violent dans la région, le PNUD en collaboration avec l'UNFPA et UNHCR, ont entrepris des actions pour améliorer la paix et la stabilisation dans les zones hautement prioritaires de la région de l'extrême nord. Ces actions visent d'une part, à s'appuyer sur la gestion des conflits et de la prévention de l'extrémisme violent et d'autre part, répondre aux besoins humanitaires immédiats des populations tout en réduisant les risques et la vulnérabilité en travaillant ensemble pour obtenir des résultats collectifs. Ces actions ont été menées dans le cadre de deux projets *« Providing assistance to IDPs, refugees, returnees and host communities in the Far North region of Cameroon »* et *« Empowering Youth for Peace, Security and Resilience in the Far North of Cameroon »* financé par le budget supplémentaire du gouvernement du Japon. Ces deux projets avaient une approche conjointe.

S'agissant du Projet 1 : « *« Providing assistance to IDPs, refugees, returnees and host communities in the Far North region of Cameroon »,* la mise en œuvre s'est faite conjointement avec l'UNHCR. Il s'inscrivait dans une démarche pilote visant à mettre en œuvre l'une des recommandations formulées lors du sommet humanitaire mondial tenu en 2016 à Istambul, qui était le « New Way of Working ». L'objectif général du projet était de renforcer les leviers de la paix et de la stabilité dans les « villages d'opportunités » des localités de Moskota, Zamaï et Fotokol à travers : *a) l'amélioration des conditions de vie globales des populations vulnérables ; (b) la promotion des mécanismes de cohésion sociale et de résolution des conflits ; et c) la fourniture de moyens de subsistance.*

S'agissant du Projet 2 :« *« Empowering Youth for Peace, Security and Resilience in the Far North of Cameroon »,* la mise en œuvre s'est faite conjointement avec l'UNFPA qui avait une forte participation stratégique en tant que l'une des principales parties responsables à proposer une approche globale pour prévenir et combattre l'extrémisme violent chez les jeunes. L'objectif général du projet était que «la paix et la stabilité autour du bassin du lac Tchad (Zamaï, Limani, Makary, Fotokol et Logone Birni) soient améliorées en s'attaquant aux causes des conflits et à l'extrémisme violent ».

7.1 Démarrage et durée du projet

D'une durée de 12 mois, les projets financés dans le cadre des fonds supplémentaires du Japon en 2018 ont démarré en Mars 2018 avec un atelier de démarrage. L'atelier de démarrage a réuni les différentes parties prenantes dont les services techniques de différents ministères et institutions publiques (Agriculture et Développement Rural, Affaires Sociales, Jeunesse et Education Civique, Promotion de la femme et de la famille, etc.), les ONG partenaires (IEDA, Public Concern, Plan International), l'équipe de coordination du projet, le PNUD, JICA, UNHCR, UNFPA, etc.

7.2 Problèmes que les projets visaient à adresser

Les différents projets adressent des problèmes qui se situent dans l'interface humanitaire-développement avec pour ambition de mettre en place des mécanismes socio-culturel, économique et institutionnels pour consolider la paix, la cohabitation pacifique entre différentes communautés et promouvoir l'autonomisation économique des groupes à risque et vulnérables.

Ces problèmes sont de plusieurs ordres :
Les problèmes humanitaires : Menaces de plus en plus sérieuses sur les gestion et répartition des ressources naturelles et économiques déjà rares dans les localités ciblées par les interventions consécutive à un afflux massif des réfugiés du Nigeria, personnes déplacées internes, retournées et refugiés hors camps.

Les problèmes économiques : Le manque d'accès aux opportunités alternatives de subsistance et économique et aux services de qualité des communautés et jeunes vulnérables des localités ciblées, annihile leur potentiel d'autonomisation tout en renforçant un sentiment déjà manifeste de marginalisation socio-économique.

Les problèmes de cohésion sociale : La crise actuelle a eu des conséquences fâcheuses sur la vies et les moyens de subsistance des populations et le dialogue intercommunautaire. L'absence d'un mécanisme institutionnel de dialogue, d'alerte et prévention rapide des conflits/extrémisme violent est un facteur limitant à la promotion de la cohabitation pacifique et lutte contre l'extrémisme violent.

Les problèmes d'urgence : A cause du déplacement massif des victimes des actes terroristes et violences diverses d'une part et, d'autre part, l'accès limité aux ressources naturelles, services et opportunités d'emplois, la cohabitation pacifique entre communautés (PDI, refugiés, retournés, populations hôtes) pourrait se détériorer. La prise des mesures d'urgence pour l'amélioration des conditions et cadre de vie de ces personnes déplacées est une urgence. Par ailleurs, la précarité des logements augmente de façon drastique l'exposition aux maladies et à la sexualité, et aux violences basées sur le genre.

Les problèmes liés à l'inclusion et au genre : Les femmes dans la Région de l'Extrême Nord souffrent d'u problème de marginalisation et d'illettrisme accentué. En plus elles ont été les victimes prémonitoires des actes de terrorisme perpétré par Boko Haram en tant que actrices consentantes ou forcées ou encore victimes collatérales. Par ailleurs, elles sont également victimes des sévices et violences de toutes natures renforçant par la même occasion leur incapacité à s'engager dans les processus de prises de décisions avec un accès inéquitable aux ressources productives.

7.3 Objectifs immédiats et de développement des projets

Les deux projets dans leur formulation ont chacun un objectif de développement et des objectifs immédiats. Ces objectifs doivent être atteints grâce aux différents résultats escomptés.

*L'objectif de développement du projet 1 est de renforcer les leviers de la paix et de la stabilité dans les « **villages d'opportunités** » des localités de **Moskota, Zamaï et Fotokol** à travers : a) l'amélioration des conditions de vie globales des populations vulnérables ; (b) la promotion des mécanismes de cohésion sociale et de résolution des conflits ; et c) la fourniture de moyens de subsistance.*

Les objectifs immédiats consistent à :

- Amener les personnes déplacées, les réfugiés, les rapatriés et les membres de la communauté hôte à devenir des agents de changement dans la coexistence pacifique et le partage des ressources naturelles ;
- Renforcer la cohésion sociale à travers l'appui aux moyens de subsistance des communautés hôtes, des personnes déplacées internes, les retournés et des réfugiés hors camps ;
- Améliorer les conditions de vie des personnes déplacées, des retournés et des réfugiés grâce à l'accès aux kits humanitaires.

*L'objectif de développement du projet 2 est d'améliorer la paix et la stabilité autour du bassin du lac Tchad (**Zamaï, Limani, Makary, Fotokol et Logone Birni**) en s'attaquant aux causes des conflits et à l'extrémisme violent*.

Les objectifs immédiats consistent à :

- Rendre économiquement autonomes les groupes vulnérables (jeunes hommes et femmes);
- Renforcer les capacités des communautés pour lutter contre l'extrémisme violent et réintégrer les personnes vulnérables.

7.4 Indicateurs de base mis en place

Les cadres des résultats ont été développés lors de la formulation des documents finaux des différents projets. Pour le projet 1, Il est structuré en trois résultats et sept (7) indicateurs de progrès vers la réalisation de l'objectif immédiat. Et pour le projet 2, il est structuré en deux résultats et cinq (5) indicateurs. Tels que démontré dans le tableau ci-dessous, les produits et résultats du cadre résultats finalisé constituent une reformulation plus rigoureuse du cadre de résultats, qui toutefois respecte les intentions initiales des deux projets. Les indicateurs sont tirés des différentes matrices des cadres de résultats (voir tableau 4).

Tableau 4 : Indicateurs de base

PROJET 1 : Fournir une assistance aux Personnes déplacées internes, refugiés, retournés et communautés hôte dans la Région de l'Extrême Nord du Cameroun		PROJET 2 : Autonomiser les jeunes pour la paix, la sécurité et la résilience dans la Région de l'Extrême Nord du Cameroun	
Résultats	**Indicateurs**	**Résultats**	**Indicateurs**
Résultat 1 : Les personnes déplacées, les réfugiés, les rapatriés et les membres de la communauté hôte deviennent des agents de changement dans la coexistence pacifique et le partage des ressources naturelles	• A la fin du projet, au moins 2 mécanismes de médiation et consolidation de la paix sont opérationnels ; • A la fin du projet, 20% de jeunes et de femmes participent aux activités de résolution de conflits, de renforcement de la confiance et/ou de dialogue communautaire.	**Résultat 1** : Les groupes vulnérables (jeunes hommes et femmes) sont économiquement autonomes	• A la fin du projet, 845 jeunes (dont 50% de femmes) auront bénéficié de nouvelles opportunités de subsistance • A la fin du projet, 445 jeunes (dont 222 filles) bénéficieront opportunités d'emplois nouvellement créés
Résultat 2 : La cohésion sociale est renforcée à travers l'appui aux moyens de subsistance des communautés hôtes, des es personnes déplacées internes, les retournés et des réfugiés hors camps	• A la fin du projet, les capacités de 255 jeunes (dont 128 filles et 127 garçons) seront renforcées à travers les formations professionnelles • A la fin du projet, 255 jeunes (dont 128 filles et 127 garçons) bénéficieront d'opportunités d'emplois nouvellement créés. • A la fin du projet, 85 nouvelles opportunités de subsistance seront créées pour des jeunes filles et garçons à risque âgés de 18-30 ans dans des zones fragiles menacées par la radicalisation	**Résultat 2** : Les capacités des communautés sont renforcées pour lutter contre l'extrémisme violent et réintégrer les personnes vulnérables	• A la fin du projet, 5 mécanismes de médiation et consolidation de la paix seront opérationnels • A la fin du projet, 100% de jeunes et de femmes participent aux activités de résolution de conflits, de renforcement de la confiance et/ou de dialogue communautaire. • A la fin du projet 300 jeunes (Personnes déplacées internes et population hôte) seront référés dans des centres de soutien
Résultat 3 : Les conditions de vie des personnes déplacées, des retournés et des réfugiés sont améliorées grâce à l'accès aux kits humanitaires	• A la fin du projet, 1000 ménages seront installés après avoir reçu des kits humanitaires (abris et équipements non alimentaires) • Construction de 100 abris d'ici la fin du projet		

7.5 Principales parties prenantes

Les documents de projet présentent la typologie des parties prenantes impliquées directement dans chaque projet. Selon sa description, ces projets devront mobiliser un ensemble diversifié de parties prenantes. Entre autres :

- Les entités gouvernementales constituées des Ministère de l'Economie, la Planification et Aménagement du Territoire (MINEPAT), Ministère des Relations Extérieures (MINREX), Ministère de la Jeunesse et de l'Education Civique (MINJEC), le Ministère des Affaires Sociales (MINAS), Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (MINATD), Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER), Ministère de la Justice (MINJUSTICE) ;
- Les autorités locales (communales, administration territoriale), les autorités traditionnelles et religieuses. Les Centres d'Ecoute, d'Orientation, de Conseil et d'Accompagnement (CEOCA) devraient être sollicités pour la sélection des bénéficiaires.
- Les différents projets ont également mobilisé un certain nombre de partenaires pour sa mise en œuvre il s'agit en l'occurrence du PNUD, de UNHCR, de Public Concern et de la JICA pour ce qui est du projet 1. Le PNUD, UNFPA, IEDA et Plan International pour ce qui du projet 2.

De manière globale, les projets ont consenti beaucoup d'efforts et de ressources pour maintenir la gestion participative avec une large implication des parties prenantes. Ceci a donné une bonne visibilité sur le terrain et une estime des partenaires.

7.6 Résultats escomptés

Le cadre des résultats présentés dans les différents documents de projet sont structurés en produits et indicateurs dont trois produits pour le projet 1 et deux produits pour le projet 2. Tel que démontré dans le tableau ci-dessous, les produits et résultats présentés constituent une reformulation plus rigoureuse des différents cadres de résultats, qui toutefois respectent les intentions initiales de chacun des projets.

Tableau 5 : Résultats escomptés

PROJET 1 : Fournir une assistance aux Personnes déplacées internes, refugiés, retournés et communautés hôte dans la Région de l'Extrême Nord du Cameroun		PROJET 2 : Autonomiser les jeunes pour la paix, la sécurité et la résilience dans la Région de l'Extrême Nord du Cameroun	
Résultats	**Produits escomptés**	**Résultats**	**Produits escomptés**
Résultat 1 : Les personnes déplacées, les réfugiés, les rapatriés et les membres de la communauté hôte deviennent des agents de changement dans la coexistence pacifique et le partage des ressources naturelles	**Produit 1.1** Au moins 2 mécanismes de médiation et consolidation de la paix sont opérationnels ; **Produit 1.2** Au moins 20% de jeunes et de femmes participent aux activités de résolution de conflits, de renforcement de la confiance et/ou de dialogue communautaire.	**Résultat 1** : Les groupes vulnérables (jeunes hommes et femmes) sont économiquement autonomes	**Produit 1.1** : 845 jeunes (dont 50% de femmes) bénéficient des opportunités de subsistance nouvellement créées, **Produit 1.2** : 445 jeunes (dont 222 filles) bénéficient des opportunités d'emplois nouvellement créés
Résultat 2 : La cohésion sociale est renforcée à travers l'appui aux moyens de subsistance des communautés hôtes, des es personnes déplacées internes, les retournés et des réfugiés hors camps	**Produit 2.1** : Les capacités de 255 jeunes (dont 128 filles et 127 garçons) sont renforcées à travers les formations professionnelles **Produit 2.2** : 255 jeunes (dont 128 filles et 127 garçons) bénéficient des opportunités d'emplois nouvellement créés. **Produit 2.3** : 85 nouvelles opportunités de subsistance sont créées pour des jeunes filles et garçons à risque âgés de 18-30 ans dans des zones fragiles menacées par la radicalisation.	**Résultat 2** : Les capacités des communautés sont renforcées pour lutter contre l'extrémisme violent et réintégrer les personnes vulnérables	**Produit 2.1** : Mise sur pieds de 5 mécanismes de médiation et consolidation de la paix opérationnels **Produit 2.2** : 100% de jeunes et de femmes participent aux activités de résolution de conflits, de renforcement de la confiance et/ou de dialogue communautaire ; **Produit 2.3** : 300 jeunes (Personnes déplacées internes et population hôte) sont encadrés dans des centres de soutien
Résultat 3 : Les conditions de vie des personnes déplacées, des retournés et des réfugiés sont améliorées grâce à l'accès aux kits humanitaires	**Produit 3.1** : 1000 ménages sont installés après réception des kits humanitaires (abris et équipements non alimentaires) ; **Produit 3.2** : 100 abris sont construits.		

8. PORTEE ET OBJECTIF DE L'EVALUATION

8.1 Portée de l'évaluation

Cette évaluation finale a porté sur toute la période de mise en œuvre du projet, soit d'avril 2018 à mai 2019 et dans toutes les zones d'intervention couvertes par les deux projets. Les populations ciblées au cours de cette mission d'évaluation ont consisté les adultes, les jeunes filles et garçons des populations hôtes, des retournées et des populations déplacées internes (Projet 2) et adultes, les jeunes filles et garçons des populations hôtes, des populations déplacées, des retournées et des réfugiés hors camps (Projet 1) ayant bénéficié d'un appui quelconque lors de la mise en œuvre de ces projets. La mission s'est également appesantie sur 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 à la suite de la mise en œuvre de ces projets dans leurs communautés.

8.2 Objectifs de l'évaluation

Conformément aux termes de référence, les objectifs de cette évaluation finale consistent à apprécier la réalisation des objectifs des projets et à tirer des enseignements qui peuvent améliorer la durabilité des avantages de ces projets et favoriser l'amélioration globale des programmes du PNUD.
Etant une évaluation finale, la mission a porté un jugement empirique et normatif sur la valeur et les changements induits par ces projets au sein des populations cibles. Il s'est agi en effet :

- Evaluer la performance globale par rapport aux objectifs tels que définis dans les documents projets et d'autres documents connexes ;
- Evaluer la pertinence du projet par rapport aux priorités nationales, ainsi que les objectifs stratégiques du PNUD et du bailleurs ;
- Evaluer l'efficience et l'efficacité des projets ;
- Procéder à l'analyse critique des mesures de mise en œuvre et de gestion du projet ;
- Evaluer la durabilité des interventions du projet et considérer l'impact du projet ; et,
- Documenter les leçons apprises et les meilleures pratiques relatives à la conception, à la mise en œuvre et à la gestion du projet, qui pourraient être utiles à d'autres projets dans le pays et ailleurs.

8.3 Critères de l'évaluation

L'évaluation a été conduite en fonction d'une prise en compte rigoureuse :

- Des termes de référence (TDR) joints en annexe ;
- Des normes d'évaluation du PNUD et du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE).

Conformément aux TDR, les critères classiques d'évaluation des projets ont été retenus. Il s'agit notamment de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact et de la durabilité.
Pertinence : La pertinence d'un projet repose principalement sur sa conception et la motivation de sa mise en œuvre. Elle concerne *la mesure dans laquelle les objectifs envisagés par le projet répondent correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels*. En d'autres termes, l'évaluation s'intéresse à la mesure selon laquelle les objectifs de l'action correspondent aux attentes des bénéficiaires et aux besoins du territoire pour en dégager la valeur ajoutée du projet.
Efficacité : L'efficacité apprécie le niveau de réalisation des objectifs à travers la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints : d'où l'importance d'avoir des objectifs clairs au départ. L'intérêt est de mesurer des écarts et de pouvoir les analyser. Dans le cadre de cette évaluation, l'efficacité du projet sera appréciée par rapport à la réalisation des quantités et des qualités prévues. Elle sera également appréciée par rapport au respect de la programmation des activités.

Efficience : L'efficience concerne *l'utilisation rationnelle des moyens à disposition* et vise à analyser si les objectifs ont été atteints à moindre coût (financier, humain et organisationnel). Le critère d'efficience mesure la relation entre les différentes activités, les ressources disponibles, et les résultats prévus. Cette mesure est à la fois quantitative et qualitative, et doit également porter sur la gestion du temps et du budget.
Effets /Impacts : Les effets ou résultats intermédiaires sont les résultats de fin de projet et sont le produit d'un ensemble d'extrants. Ce sont les conséquences des résultats immédiats. Les impacts ou résultats finaux ou à long terme découlent des effets obtenus. Dans le cadre de la présente évaluation, il sera plutôt question de mesurer les effets qui sont observables à court terme. Ces effets seront appréciés à travers (1) les résultats tangibles obtenus en termes d'acquis et (2) les perceptions des acteurs quant à l'influence favorable des actions du projet.
Durabilité : La durabilité (ou encore *pérennité* ou *viabilité*), vise à savoir si les effets du projet perdureront après son arrêt. Elle sera évaluée par rapport aux critères (1) de l'appropriation du projet par les bénéficiaires et (2) aux mécanismes de pérennisation mis en place ou prévus par le projet pour assurer sa continuité.
En outre, compte tenu du caractère pilote et catalytique des projets évalués, une attention particulière sera accordée aux points sur les *bonnes pratiques* et les *enseignements* en vue de les capitaliser dans le cadre de la mise en œuvre du plan prioritaire ou de projets futurs.
L'ensemble des questions majeures abordées au cours de la mission d'évaluation, et au cours des différentes activités et phases de l'évaluation figurent dans le présent rapport d'évaluation finale. Le rapport apporte à travers les analyses conduites, une réponse aux questions évaluatives présentées en annexe. Par ailleurs, au-delà des critères classiques cités ci-haut, les aspects portant sur les *thèmes transversaux* que sont les droits de l'homme et le genre ont été prises en compte dans le questionnaire.

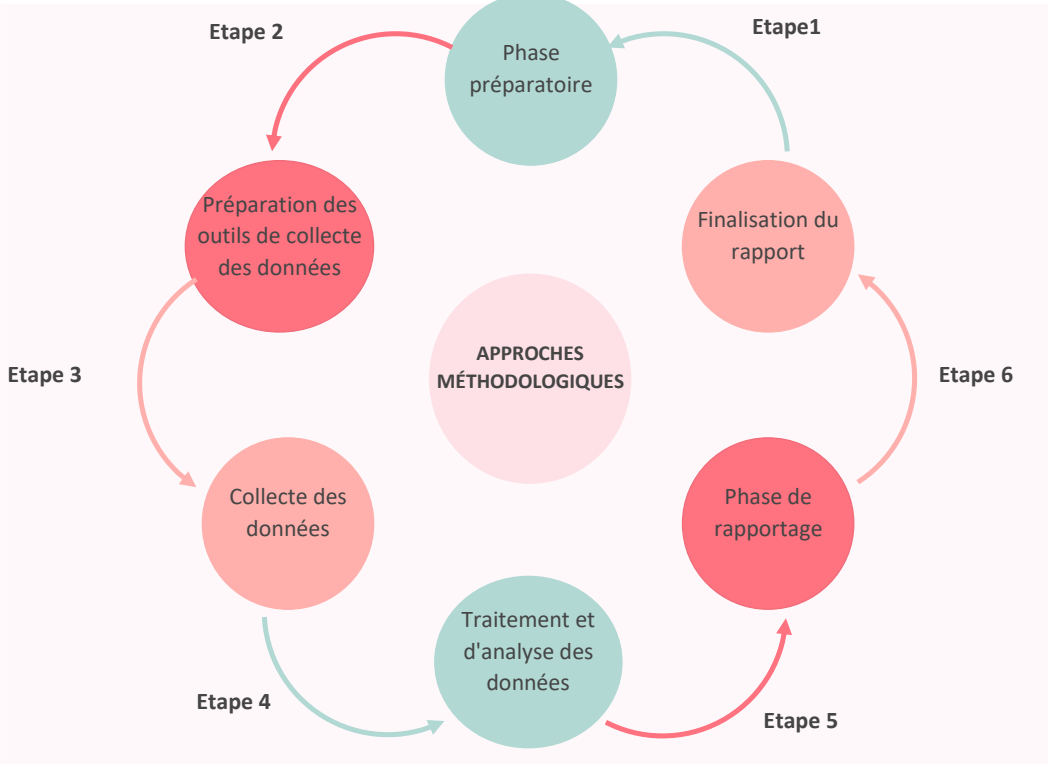
8.4 Questions évaluatives

L'ensemble des questions majeures abordées au cours de la mission d'évaluation, au cours des différentes activités et phases évoquées ci-dessus figurent dans le présent rapport d'évaluation. Le rapport a tenu à apporter à travers les analyses conduites une réponse aux questions évaluatives suivantes soulevées par les termes de référence :

- L'analyse de la formulation du projet ;
- L'appréhension de la réalité de terrain du projet ;
- Le taux de réalisation des résultats du programme ;
- Les facteurs ayant contribué positivement ou négativement à la réalisation des résultats obtenus ;
- La pertinence et l'adéquation de la stratégie d'intervention et les facteurs favorables ou non ;
- Les facteurs ayant contribué à la prévention de l'extrémisme violent, la stabilisation et l'autonomisation économiques des groupes vulnérables ;
- Les facteurs qui militent ou non à la pérennisation des acquis.

9. APPROCHES ET METHODES DE L'EVALUATION

La méthodologie d'évaluation a été développée en tenant compte des politiques, pratiques et normes pratiquées par le PNUD en matière d'évaluation. Le travail a été conduit dans le principe du respect des considérations de confidentialité de l'information collectée. L'évaluation s'est articulée autour de six principales étapes telles que présentées dans la figure ci-dessous.



9.1 Phase préparatoire

Cette phase a regroupé plusieurs activités, à savoir (1) la tenue de rencontres de briefing et de cadrage avec le responsable de suivi-évaluation du bureau PNUD-Maroua et certain membre de l'équipe de coordination, (2) la revue documentaire, (3) l'identification des groupes cibles à rencontrer (échantillonnage), et (4 la rédaction et la validation du rapport de démarrage.
Afin de connaître le projet et son contexte d'évolution, son déroulement, ses résultats, etc., et en vue de mieux préparer la phase d'enquête sur le terrain, l'équipe de gestion du projet a mis un ensemble de documents pertinents et appropriés produits par le projet et/ou d'autres sources à la disposition du consultant.
Cette étape est déterminante pour (i) identifier les éléments de cadrage prévus pour le programme (problématique, objectifs, résultats attendus) ; (ii) identifier et analyser les approches d'intervention utilisées et (iii) reconstituer les activités réalisées et (iv) dresser un bilan des informations disponibles.

9.2 Phase de préparation des outils de collecte des données

9.2.1 Source des données
Les données utilisées dans le cadre de cette mission d'évaluation proviennent de deux sources : la source secondaire issue de la revue documentaire et la source primaire issue de la collecte des données en milieu réel. En effet, la revue documentaire est l'occasion pour le consultant de définir le plan des informations à collecter pour structurer une analyse basée sur des faits et résultats vérifiés et constatés. En définitive, les données provenant des documents

administratifs existants, des rapports provisoires et finaux du projet, des rapports techniques et autres documents pertinents à l'objet d'évaluation ont été considérées comme base pour formulation des réponses aux questions d'évaluation. Également, elles ont fourni des opinions et des perceptions utiles pour élaborer des conclusions ainsi que formuler des leçons et des recommandations. L'étude documentaire exhaustive est une bonne pratique qui accompagne les évaluations de l'ensemble des projets de développement.
Les données primaires qui sont venues complémenter les données secondaires ont fait l'objet de collecte sur le terrain en utilisant des instruments de collecte élaborés à cet effet.

9.3 Procédures et outils de collecte des données primaires

Dans le souci de faire un recoupement des informations collectées, plusieurs outils de collecte (guide d'entretien individuel, guide de focus group et fiche d'enquête individuelle) ont été combinés. En fonction de l'outil utilisé, un certain nombre d'acteurs a été retenu. Au total, les entretiens et focus groups ont concerné un large éventail de structures et de personnes parties prenantes dans la mise en œuvre du projet. Les entretiens (acteurs de mise en œuvre et personnes ressources) et les focus groups (bénéficiaires directs) dans chacune des six localités concernées par l'évaluation (Fotokol, Makary, Logone Birni, Limani, Moskota et Zamaï). Les outils de collecte ont été les suivants :

- Un questionnaire guide d'entretien avec les partenaires clés (Coordination et partenaires de mise en œuvre) ;
- Un guide d'entretien avec les institutions et acteurs bénéficiaires des projets ;
- Un guide d'entretien avec les communautés locales ;
- Un plan d'observation des initiatives et actions mises en œuvre par le programme ;
- Un plan de suivi d'un nombre de jeunes formés et insérés dans les activités socio-économiques ;
- Des grilles d'exploitation des données collectées.

Les supports de collecte conçus pour les entretiens semi-structurés ont été digitalisés et téléchargés sur la plateforme ODK. Une dizaine d'étudiants et de professionnels expérimentés dans les collectes des données en milieu rural ont été formés à l'utilisation de outils de collecte électroniques proposés. Une fois la formation terminée, le groupe a été divisé en quatre équipes opérationnelles et affectée dans chaque zone de supervision. Les quatre équipes se sont par la suite déployées sur le terrain selon un calendrier et un mandat bien défini.

9.3.1 Echantillonnage et technique d'échantillonnage

L'échantillonnage a porté sur les six localités couvertes par les interventions et la liste de bénéficiaires directes a servi de base d'échantillonnage pour retenir la liste et le nombre de bénéficiaires directes à interviewer.
Avec le concours de l'équipe de gestion des projets et les partenaires de mise en œuvre, des personnes ressources ont été identifiées et retenues de façon raisonnée pour des entretiens individuels dans le but de recueillir des informations auprès de ces informateurs clés.
Pour ce qui concerne les discussions de groupes (FGDs) et d'autres types d'entretiens individuels avec les bénéficiaires, une méthode aléatoire stratifiée a été privilégiée dans la mesure où nous disposions d'une base de données complète des bénéficiaires mise à notre disposition par le responsable de suivi-évaluation. Sur cette base, un tirage aléatoire a été effectué pour retenir le nombre de bénéficiaires nécessaires pour les besoins des enquêtes avec une pondération équitable de 50% d'hommes et de femmes. Le nombre total de personnes à interviewer par localité a été fixé au prorata du nombre de bénéficiaires total avec un coefficient de pondération d'environ 40% par localité. Le tableau ci-dessous donne un aperçu de la distribution d'échantillonnage par localité.

Tableau 6 : Distribution d'échantillonnage

Localités	Discussions de groupe		Entretiens individuels	
	Projet 1	Projet 2	Projet 1	Projet 2
ZAMAI	3		23	34
MOSKOTA	3		37	
FOTOKOL	3		11	42
LIMANI		3		79
LOGONE BIRNI		3		51
MAKARY		3		63
Total	**18**		**71**	**269**

9.4 Collecte des données

Ces entretiens ont été l'occasion d'avoir des commentaires et des explications poussées sur la mise en œuvre des projets et les synergies déployées au niveau interne.

Cette étape a porté sur la collecte des données dans les localités de l'échantillon à travers les supports de collecte de données produits et validés avant d'être administrés sous forme d'entretiens individuels, de focus group et d'enquêtes individuelles. Ces investigations ont été complétées par des observations directes de certaines réalisations physiques du projet. En somme, cette étape a permis de rassembler des informations exhaustives sur (1) la réalisation des activités au regard de la planification initiale, (2) le niveau d'atteinte des indicateurs d'effet/impact du Projet, (3) les défis majeurs à relever dans l'exécution du projet et les solutions préconisées par les différents acteurs tout au long du processus, (4) les pistes de recommandations adéquates pour la consolidation des acquis du Projet et (5) les leçons apprises de cette expérience pouvant être mises à profit pour mener d'autres projets/programmes similaires.
Au total, 340 bénéficiaires ont été interviewés et 18 groupes de discussions tenus dont trois dans chaque localité (jeunes hommes, jeunes filles et parents). Les données individuelles ont par la suite été téléchargées par chaque équipe sur la plateforme ODK pour exploitation par le consultant principal.

9.5 Traitement et analyse des données

Dans les faits, la synthèse et l'analyse des données ont constitué un processus continu sur la durée de la mission. Le traitement des données s'est fait sur la base des grilles d'exploitation des données en rapport avec les résultats attendus de la mission. Il a permis de ressortir l'information synthétique qui a servi de base aux analyses et appréciations ayant structuré le présent rapport d'évaluation. Les données traitées ont été organisées en suivant l'articulation du rapport telles que suggérée par le contenu des termes de référence afin d'en faciliter la rédaction. Les analyses se sont basées, non seulement sur les principaux critères classiques d'évaluation de projets, à savoir la pertinence, l'efficience, l'efficacité, l'impact et la durabilité/ pérennité, mais également sur les aspects transversaux que sont les droits de l'homme et le genre. Il s'est également agi de procéder à une analyse systématique des dynamiques mises en œuvre, des résultats obtenus tant en ce qui concerne l'atteinte des objectifs, la mise en œuvre des méthodes que l'utilisation des moyens et des contraintes et difficultés observées dans la mise en œuvre du projet. La stratégie d'argumentation utilisée pour cette évaluation a procédé du croisement et du recoupement des informations obtenues issues des différents canaux (constat, opinion et interprétatif) par localité et par acteurs. Le registre interprétatif a été plus prépondérant dans l'analyse de la stratégie. Les données d'enquêtes par questionnaire ont été exportées de la plateforme ODK vers le logiciels ACCESS, puis importées dans le logiciel stata pour traitement et analyses.

9.6 Rapportage (réflexion prospective et recommandations)

Une fois les investigations de terrain terminées et les données collectées, traitées et analysées, l'évaluateur principal a fait le bilan des forces et faiblesses du projet pour tirer les leçons apprises et formuler des recommandations nécessaires visant à capitaliser les acquis. La phase de rapportage, à cette étape de l'étude a consisté en la rédaction du présent projet de rapport d'évaluation finale.

9.6.1 Restitution des conclusions et finalisation du rapport

Au retour du terrain, le consultant a consigné les premiers constats de terrain qui ont été exposés lors d'une réunion de restitution tenue dans la salle de conférence de UN House à Maroua le 28 Octobre 2019 de 09 :00-12 :49 sous forme de présentation PowerPoint. Cette réunion a réuni outre les représentants des autorités administratives et coutumières des localités impliquées dans la mise en œuvre des deux projets, les représentants des structures déconcentrées de l'Etat, les partenaires de mise en œuvre et autres personnes ressources pouvant donner une meilleure orientation à la spécification des interventions à venir en relation avec les thématiques abordées dans le cadre des projets faisant l'objet de l'évaluation. Les questions et les observations issues de cette restitution ont été prises en compte pour la rédaction du rapport final transmis au commanditaire de la mission.

9.7 Participation prévues des parties prenantes

La participation des parties prenantes suppose la diffusion de l'information, la consultation des personnes, groupes, institutions et organismes divers ayant un intérêt dans les résultats des projets ou qui sont susceptibles d'être affectés négativement par les interventions mises en œuvre dans le cadre de ces deux projets.
Par rapport à la situation de référence définie ainsi qu'aux indicateurs indiqués dans les différentes matrices du cadre de résultat, la mise en œuvre des projets s'est déroulée de façon participative, avant la phase de démarrage et pendant le déroulement des activités.
Avant la phase de démarrage du projet, il a été mené des activités de consultation et de participation à large base dans le cadre du processus de conception du projet notamment par le biais : (i) de plusieurs études participatives (Etude des filières économiques, et formation à fort potentiel d'emploi pour les jeunes et femmes), (ii) de l'identification des infrastructures à réhabiliter, construire et/ou équiper avec implication des usagers des ressources naturelles, par le biais d'ateliers avec des groupes d'intérêt, focus-groupes et des réunions avec des personnes-ressources, en phase de diagnostic et de planification, (iii) de la sélection à travers les Centres d'Ecoute, d'Orientation, de Conseil et d'Accompagnement (CEOCA) et les Comités Communaux d'Assistance Sociale (CCAS), des jeunes et femmes devant bénéficier ou avoir un appui du projet et (iv) de leur implication directe dans la mise en œuvre des actions.
Au cours de cette phase, des consultations ont eu lieu et une large gamme de parties prenantes a participé de façon directe ou indirecte à la formulation des différentes interventions, aussi bien les autorités administratives (préfet, sous-préfet, maire, les sectoriels) que la société civile (ONG, diverses associations et groupes, des comités de gestion des ressources naturelles), des personnes-ressources.
Un plan de communication a été adopté et mis en œuvre et des campagnes appropriées d'information/de sensibilisation du public, ont été réalisées, ce qui a permis de créer des structures relais et points focaux au niveau des sites d'intervention.

Tout ceci a permis au projet de susciter un engagement solide en faveur de la prévention de l'extrémisme violent et promotion de la cohésion sociale au sein des acteurs impliqués.
Pour ce qui est de l'organisation locale, aspect crucial de la promotion de la cohésion sociale, la création des groupes ludiques et associations sportives, sont des acquis indéniables. La mission a noté que l'orientation de ces groupements vers la prévention de l'extrémisme violent et l'autonomisation économique des jeunes ont conduit à une grande implication des femmes dans le développement. Enfin, pour ce qui est de la mise en œuvre des actions de terrain, la participation locale a été effective et active, pour bien d'actions.
Les avis de ces différentes catégories de parties prenantes ont été recueillis dans le cadre de cette évaluation à divers niveaux à travers les entretiens individuels, les groupes de discussion, les interviews et participation à la réunion de restitution. Ces avis ont été intégrés dans les différentes sections partant de l'analyse aux recommandations, en passant par les résultats, leçons apprises, bonnes pratiques et conclusion.

9.8 Considération d'éthique

Selon les règles de l'art en matière d'enquête statistique (suivant la règlementation nationale : loi # 91/023 du 16/12/1991 sur les enquêtes statistiques et le décret d'application en vigueur #93/407 du 7/05/1993) qui s'appliquent à l'évaluation, la confidentialité, les droits des sujets et les valeurs de la communauté bénéficiaire ont été strictement respectés. Un briefing sur les normes et standards de l'UNEG a été donné par le responsable de suivi de l'évaluation. L'équipe d'évaluation s'est conformée au code de conduite des évaluations du Système des Nations Unies, notamment adhérer aux principes d'indépendance, d'impartialité, d'honnêteté et d'intégrité, de confidentialité et de transparence.

9.9 Informations sur l'équipe d'évaluation

Cette mission d'évaluation a été supervisée par un consultant principal soutenu par une équipe de huit (08) doctorants ayant une parfaite maîtrise du milieu et du contexte. Le consultant principal est agroéconomiste de formation avec plus d'une quinzaine d'années d'expérience dans la recherche et le développement international aussi bien dans des régions semi-arides qu'en zones de conflits et post-conflits y compris à Kano au Nigeria, Niger, Mali, Burkina Faso, Sénégal, Sierra-Léone et Guinée Conakry.
Au cours des dix dernières années il a servi dans des institutions de recherche et développement internationales incluant l'Institut International d'Agriculture Tropicale (IITA), le Forum pour la recherche agricole en Afrique (FARA), le World Agroforestry Centre (ICRAF) et la Banque Africaine de Développement (BAD) où il a développé et déployé une exprtise avérée dans le suivi-évaluation et apprentissage, l'évaluation et la gestion des projets, les analyses d'impact et l'analyse des politiques.
Par ailleurs, il jouit d'une très grande expertise dans la conception d'enquêtes multi pays et de grande envergure, collecte électronique des données, facilitation ainsi qu'au niveau de la manipulation des logiciels d'analyses statistique et économétrique. Sur le plan scientifique, il a produit, revu et publié plusieurs rapports d'évaluation et d'articles scientifiques de référence.

9.10 Limites de l'évaluation

La méthodologie préconisée dans le cadre de l'évaluation a présenté des limites que le consultant s'est évertué à minimiser afin de réduire les effets sur le niveau de qualité des résultats.

Les limites de l'évaluation pourraient être entre autre sa portée. En effet, il est difficile de mesurer les impacts à moyen et à long terme de l'intervention sur la mission d'évaluation étant donné que celle-ci se réalise quelques mois après la fin des interventions. Par conséquent, les effets et impacts observés se limitent aux effets immédiats.
La deuxième limitation porte sur l'inexistence de cas témoins pour faire une comparaison. A cela s'ajoute une possibilité de rétention d'information par les personnes interviewées. Bien que différentes sources d'informations et techniques de collecte aient été utilisées en vue de faire une bonne triangulation, il demeure des risques résiduels, surtout dans un contexte de quasi absence de données statistiques sur la situation de référence. Une troisième limitation est l'analyse de l'attribution et/ou de contribution. En effet, les bénéficiaires n'arrivent pas à discerner les différents produits auxquels ils ont été exposés. L'approche adoptée par l'évaluation a été la spécification de certains produits par leur noms dans les enquêtes. Toutefois, le biais reste possible vu qu'au niveau des zones d'interventions, des actions similaires sont également menées par d'autres intervenants.

10. ANALYSES DES DONNEES ET DEDUCTION

10.1 Conception du projet/formulation

Il s'agit d'examiner ici les aspects importants de la conception des projets : la cohérence des éléments caractéristiques du cadre de résultats des projets.

10.1.1 Analyse d l'approche de cadre de résultats des projets

10.1.1.1 Cohérence des objectifs et des résultats attendus

Le premier constat est que les différentes composantes du cadre de résultats des différents projets, identifiées en termes de résultats contribuent de façon complémentaire au but des projets qui est de renforcer les leviers de la paix et la sécurité autour du bassin du Lac Tchad en s'attaquant aux causes des conflits et à l'extrémisme violent.
La conception de la structure des différents cadres de résultats (produits et activités) repose sur une approche systémique de renforcement des capacités institutionnelles, socio-culturelles et économiques des jeunes et communautés et ceci, de façon inclusive et à tous les échelons dans les villages d'opportunité des localités de Fotokol, Logone Birni, Makary, May Moskota, Limani et Zamaï. Les dimensions politiques, juridiques/réglementaires, celles concernant les ressources du système (naturelles, humaines et financières) et celles relatives au processus (gestion participative, sensibilisation, etc.) y ont été prévues.
L'examen des éléments des différents cadres de résultats permet de constater que les indicateurs qui y sont contenus sont limités en majeure partie à la vérification de la réalisation des activités et ne permettent pas de capter les effets que celles-ci devaient induire. Or, la réalisation d'une activité comme la mise sur pied d'un mécanisme de gestion pacifique des conflits, ou la tenue d'un atelier de formation, ne constituent pas une fin en soi. Cependant, les projets se sont concentrés sur la mise en œuvre des activités sans suivre adéquatement leurs effets auprès des bénéficiaires réels. Un nombre important d'indicateurs du cadre des résultats ne répondent pas aux critères de qualité d'un bon indicateur (SMART). Les différents cadres de résultats ont, sur le fond et la forme, aussi bien plusieurs mérites que d'assez nombreuses faiblesses.
Parmi les aspects positifs il convient notamment de mentionner le fait que les différents cadres de résultats énumèrent en plus des activités de renforcement de l'organisation locale, de sensibilisation et de renforcement de compétence, un éventail non négligeable d'actions de terrain constituant des évolutions concrètes vers la prévention de l'extrémisme violent et l'autonomisation des groupes vulnérables.
Les différents cadres de résultats présentent par ailleurs, plusieurs confusions notables entre activités, indicateurs. Ceci n'est pas seulement, du point de vue forme, en contradiction avec le principe de base du cadre de résultats qui veut que les activités débouchent sur les résultats escomptés et que ces derniers contribuent à l'atteinte des objectifs visés, mais à des implications pratiques pour l'exécution des projets.

10.1.2 Analyse de la stratégie du projet

10.1.2.1 Stratégie globale du projet

Selon les documents de projets, la mise en œuvre des différents projets a été orientée vers un développement d'une bonne concertation et d'une synergie d'interventions entre les partenaires de réalisation et les structures d'appui conseil et de suivi (les sectoriels) du PTA. La réalisation de chaque activité planifiée incombait à la partie responsable inscrite dans le PTA en vue de l'atteinte effective des résultats suivant la Gestion Axée sur les Résultats.
Les projets visaient la participation des populations locales dans la prévention, la gestion pacifique des conflits et la cohésion sociale. L'approche retenue se fondait sur un processus permettant le développement des formes de gestion participative dans le cadre de réglementations souples et plurielles entre les institutions et l'ensemble des partenaires concernés.

Ces projets appliquent différentes approches de sécurité humaine complémentaires qui se veulent :

- *Centrée sur les personnes*-en travaillant avec les membres de la communauté en particulier, les jeunes et les femmes au sein de la communauté des personnes déplacées internes, retournés et communauté hôte pour améliorer les moyens d'existence, promouvoir la cohésion sociale, et prévenir les conflits/extrémisme violent ;
- *Compréhensive*-en consultant différents groupes sociaux tels que les jeunes, femmes, leaders religieux/traditionnels, la société civile et les représentants du gouvernement central et local pour adresser les problèmes liés aux activités génératrices de revenus et aux service social ainsi qu'à celles liées à la prévention/réponse des conflits/extrémisme violent ;
- *Contextuelle*-à travers des consultations avec différents groupes sociaux tels que les jeunes, femmes, leaders religieux/traditionnels, la société civile et les représentants du gouvernement central et local pour déterminer les besoins nécessaires pour prévenir et répondre à l'extrémisme violent dans la région de l'Extrême Nord du Cameroun ;
- *Axée vers la prévention*-en s'attaquant aux causes réelles du ralliement à l'extrémisme violent (autonomisation économique, l'exclusion des jeunes et des femmes, gouvernance, sécurité et services publique) et s'intéressant au renforcement des capacités des acteurs clés (leaders religieux, enseignants des écoles coraniques, et travailleurs des services sociaux) pour identifier et encadrer les jeunes radicalisés/à risque, et ;
- *Protection (impulsée par le sommet) et autonomisation (impulsée par la base)*-en développant les capacités des médiateurs et conseillers communautaires dans un consortium des travailleurs sociaux et, en offrant une protection aux jeunes/adolescents identifiés à risque pour réintégrer la communauté à travers un accompagnement psychologique.

Enfin, cette approche a été réellement participative. En effet, l'unité de gestion de projets a dans l'ensemble fait de grands efforts, et a réussi à réellement impliquer les bénéficiaires potentiels dans la mise en œuvre du projet, plus particulièrement au niveau de la mise en place des organisations locales, de la planification et de la négociation des « kits d'insertion ».

10.1.2.2 Indicateurs des projets

Les cadres de résultats des différents projets sont accompagnés de 12 indicateurs (dont 07 pour le projet 1 et 05 pour le projet 2) du progrès vers la réalisation des objectifs immédiats. Un nombre important d'indicateurs de ces cadres de résultats ne répondent pas aux critères de qualité d'un bon indicateur (SMART).

En effet, certains indicateurs ne sont pas précis et leur mesure pourrait être difficile à effectuer. C'est le cas par exemple de l'indicateur suivant : *20% des jeunes et de femmes participent aux activités de résolution des conflits, de renforcement de la confiance et/ou de dialogue communautaire (projet 1) et ; 100% des jeunes et de femmes participent aux activités de résolution des conflits, de renforcement de la confiance et/ou de dialogue communautaire (projet 2)* : ces proportions sont estimées sur quelle base ? Il en est de même de ceux relatifs aux mécanismes opérationnels de médiation et de consolidations de la paix.

Cependant, il convient de reconnaître que certains indicateurs sont bien formulés et répondent bien aux normes de qualité d'un bon indicateur à savoir *« spécifique, mesurable, appréciable, réaliste, inscrit dans le temps ».*

10.1.2.3 Leçons tirées d'autres projets similaires et intégrées dans la conception du projet

Les concepteurs du présent projet ont recensé les projets nationaux et régionaux financés par le Bureau de soutien pour la consolidation de la paix des Nations Unies (PBSO) et l'Allemagne. Les domaines d'intervention, les objectifs et les budgets de ces projets ont été passées en revue. Ceci a permis d'orienter les ressources disponibles vers des localités de Logone-et-Chari, Maya Tsanaga et Mayo Sava où de grandes actions en assistance humanitaire sont nécessaires. Par ailleurs, certaines localités ciblées dans ces interventions ont déjà bénéficié de la part du PNUD et de UNHCR d'une programmation sur le « nexus humanitaire-développement » depuis 2016 avec le projet financé par le Japon (2015 JFY) intitulé

« Prévention de la radicalisation et renforcement des efforts de relèvement précoces des femmes et jeunes en réponse à la Détérioration de la Situation Sécuritaire Humaine dans la Région de l'Extrême Nord du Cameroun » à travers la réhabilitation du marché local et la dotation en points d'adduction en eau potable et d'abris. Il en est de même du projet « Résilience des jeunes face à la radicalisation et l'extrémisme violent » financé par l'ambassade de France.

Même s'il ne semble pas avoir eu véritablement une capitalisation et une prise en compte systématique des leçons tirées de ces différents projets, il est indiqué dans les différents documents de projets que l'équipe de projet devrait présider/participer à des réunions du groupe de relèvement précoce pour coordonner les activités et identifier les bonnes pratiques ainsi que les leçons apprises des activités similaires dans les autres projets.

Par ailleurs, il est également indiqué dans les documents des deux projets que pour plus de synergies avec d'autres projets du PNUD, tout comme ceux financés par le Japon et d'autres partenaires, une réunion de coordination devrait être organisées à deux niveaux : d'abord au bureau central à Yaoundé et en suite, au bureau local à Maroua.

Cependant, il faut souligner qu'au moment de la conception des présents projets, la majorité des projets recensés étaient soit en attente de financement soit en cours d'exécution. Dans une telle situation, il n'y avait pas assez de recul pour tirer des leçons pertinentes à intégrer dans la conception des présents projets.

10.1.2.4 Approche de réplication

Dans le contexte des projets PNUD, l'approche de la reproduction se définit comme l'identification des leçons tirées et la capitalisation d'expériences du projet qui sont mises à profit aux fins de la conception et de la mise en œuvre d'autres projets. La reproduction peut être de deux types : la reproduction proprement dite qui renvoie à l'application des leçons et des expériences dans une autre région ou la mise à l'échelle, c'est-à-dire l'application des leçons et expériences à une échelle supérieure dans la même région, mais au moyen d'apports financiers accrus d'autres sources.

Dans le domaine de la réplicabilité, l'approche qui a été utilisée dans les zones d'intervention actuelles peut être utilisée dans d'autres zones du pays moyennant la prise en compte des leçons apprises et des recommandations faites dans le présent rapport. Toutefois, le PNUD souligne dans les documents du projet qu'il utilisera les expériences de ces projets pour des actions future ou encore dans le cadre d'autres projets en cours de réalisation financés par le Bureau de soutien de consolidation de la paix des Nations Unis et de l'Allemagne.

10.1.2.5 Avantage comparatif du PNUD

Le PNUD apporte une certaine légitimité et une crédibilité aux projets faisant l'objet de cette évaluation finale. L'avantage comparatif du PNUD dans le cadre de ce projet se situe à plusieurs niveaux :

- Sécurité des fonds : dans un contexte d'instabilité sécuritaire et institutionnel qu'est celui de la Région de l'Extrême Nord du Cameroun, le PNUD apparaît comme une institution stable capable de garantir la sécurité et la traçabilité des fonds mis à disposition des différents projets ;
- Existence de procédures financières garantissant la transparence dans la gestion des fonds : les procédures de gestion financière du PNUD ont été mises à l'épreuve dans le temps et dans des dizaines de pays différents. Elles sont donc à même d'assurer la transparence dans les passations de marchés ;
- Bonne connaissance de la problématique liée au relèvement précoce incluant les activités génératrices de revenus, la prévention des conflits et la promotion de la cohésion sociale, en particulier : le PNUD en tant qu'institution dispose d'une expérience avérée sur les problématiques liées au nexus Humanitaire-Développement ou comment conjuguer l'humanitaire et le développement. Par conséquent, il dispose d'un capital institutionnel de connaissances sur la problématique abordée par les différents projets ;

- Longue expérience en matière de renforcement de capacités : le PNUD en tant qu'institution dispose d'une longue expérience en matière de renforcement de capacités des acteurs nationaux.

10.1.2.6 Liens entre les projets et d'autres interventions au sein du secteur

Les liens des Projets avec les autres intervenants se limitaient à la participation de ses agents à des ateliers et réunions. Dans le domaine de la conception de son plan de travail, les projets travaillaient seuls. Ces projets ont connu des interdépendances avec d'autres projets et programmes en cours dans les sites identifiés. De plus, des initiatives développant des stratégies de relèvement précoce sont en cours dans ces zones d'intervention. Ces projets, programmes et autres initiatives ciblent généralement les mêmes populations à savoir les personnes déplacées internes, les réfugiés, retournés, les communautés locales et les structures d'appui.
Ces projets sont restés disponibles à partager les expériences avec les autres projets, car ils s'inscrivent dans un cadre global de partenariat. Ils se sont portés prêts à recevoir et à partager les expériences avec les autres projets (Food for Assets-FFA, etc…). Aussi, ces projets s'inscrivent donc dans le cadre global du Réseau de relèvement précoce en vue d'assurer des solutions en synergie aux besoins d'assistance humanitaire et de développement des jeunes, femmes et groupes vulnérables.

10.1.2.7 Dispositions de gestion

Elles découlent en grande partie de la stratégie d'exécution du projet. Les dispositions de gestion comprennent principalement :

- Un comité de pilotage qui est chargé d'assurer l'orientation, la supervision générale et la coordination intersectorielle du projet ;
- Un comité technique chargé d'apporter un appui technique à la gestion du projet ;
- Une équipe d'implémentation composée de UNHCR, UNFPA, PUBLIC Concern, IEDA et Plan International. Son rôle est de coordonner la mise en œuvre du projet auquel ils sont impliqués et s'assurer que les résultats et les produits sont présentés dans les délais. Elle fournit également un soutien administratif et technique au projet ;
- Une unité de gestion du projet : elle est chargée de la coordination et de la gestion quotidienne des activités du projet ;
- Le PNUD en tant qu'agence d'exécution du bailleur, il est chargé d'orienter l'exécution des activités du projet et de fournir une assistance administrative et technique au projet et à l'agence d'exécution (équipe d'implémentation).

Les dispositions de gestion telles que décrites comportent plusieurs avantages qui traduisent sa pertinence. Premièrement, elles permettent à chaque structure impliquée dans l'exécution et le suivi du projet de prendre en charge les activités pour lesquelles elle a une compétence technique ou institutionnelle. Deuxièmement, elles permettent à travers les sessions du comité de pilotage de réunir toutes les parties prenantes pour des échanges autour de l'état d'avancement du projet et de ses difficultés. Troisièmement, les dispositions de gestion permettent d'associer les autres ministères ou institutions publiques concernés (MINEPAT, MINADER, leaders communautaires, autorités administrative etc…) à l'exécution et au suivi du projet, ce qui leur donne l'occasion d'apporter une valeur ajoutée au projet.

10.2 Mise en œuvre des projets

Il s'agit ici d'examiner le financement des projets, la gestion adaptative et le suivi-évaluation des projets, les partenariats développés au cours de l'exécution des projets, les commentaires provenant des activités de sui-évaluation, la coordination au niveau de la mise en œuvre et de l'exécution avec le PNUD et les partenaires de mise en œuvre.

10.2.1 Gestion adaptative

Le calendrier politique, le retard dans le démarrage de certaines activités, les multiples mouvements du personnel, les lourdeurs administratives, les problèmes sécuritaires, ont contribué à une réorientation et une planification adaptative qui n'a toutefois pas entraîné des changements de fonds dans la formulation ni les résultats des projets.
Le rapportage sur les différentes activités n'a pas toujours respecté la périodicité prévue dans les documents de projets (rapports mensuels), on peut toutefois supposer que ceci est une forme de gestion adaptative. Toutefois, cela témoigne également d'un important travail d'appropriation et d'apprentissage par les différents partenaires du projet, qui constitue un des acquis les plus importants de ces projets.

10.2.2 Accords de partenariat

Le projet de rapport financier fait apparaître des dépenses additionnelles d'environ 6% (projet 2) qui sera certainement absorbé par le reliquat à reverser par UNFPA.

En dehors des partenaires engagés dans la mise en œuvre de ces deux projets (UNHCR, UNFPA, IEDA, Public Concern et Plan International), il n'y a pas eu à proprement parler d'accords de partenariat signés pendant la mise en œuvre de ces projets. Toutefois, certains partenaires de mise en œuvre dans le cadre de leurs activités ont développé des partenariats de collaboration avec des ONG et associations mais sans que cela donne lieu à des accords formels de partenariat. C'est le cas avec le Centre d'Appui à l'Auto Promotion pour le Développement Durable (CAPROD) dans le cadre du programme Food Assistance for Assets (FFA).

10.2.3 Financement des projets

Le financement des projets a-t-il été réalisé conformément aux prévisions ? c'est ce qui est examiné dans cette section. Les prévisions budgétaires ont été établies par le document de projet sur les surcoûts et analyse des surcoûts dans sa partie planification pluriannuelle. Les coûts du scénario de référence étaient estimés à 1 000 000 USD pour le projet 1 et 2 060 000 USD pour le projet 2. Le tableau ci-dessous présente la situation financière provisoire à la clôture des projets avant la soumission du rapport financier définitif prévue pour Mars 2020.

Tableau 7 : Allocation budgétaire et état des dépenses à la fin du projet (USD)

PROJET 1 : Fournir une assistance aux Personnes déplacées internes, refugiés, retournés et communautés hôte dans la Région de l'Extrême Nord du Cameroun						PROJET 2 : Autonomiser les jeunes pour la paix, la sécurité et la résilience dans la Région de l'Extrême Nord du Cameroun					
Poste de dépense	**Budget alloué**	**Dépenses**	**Engagements 2019**	**Total**	**Proportion**	**Poste de dépense**	**Budget alloué**	**Dépenses**	**Engagements 2019**	**Total**	**Proportion**
Produit 1	117 198	79 889	56 198	136 097	14%	Produit 1.1	682 664,00	674 092	63 566	737 658	32%
Produit 2	261 336	206 475	83 614	290 089	29%	Produit 2.1	599 500,00	576 108	9 251	585 359	25%
Produit 3	264 000	242 506	-	242 506	24%	Gestion de projet	625 243,00	634 990	55 000	689 990	30%
Gestion de projet	283 392	257 998	1 114	259 112	26%	Equipement à transférer dans Japon 5		161 741		161 741	7%
Système de gestion des subventions (GMS)	74 074	62 950		62 950	6%	Système de gestion des subventions (GMS)	152 592,56	150 815	10 225	161 040	7%
Total	**1 000 000**	**849 828**	**140 926**	**990 754**	**99%**	**Total**	**2 060 000,00**	**1 874 264**	**138 042**	**2 335 788**	**106%**

Note : Si dans l'ensemble le budget alloué au projet a été presqu'entièrement disponible et dépensé, les dépenses effectives du projet 2 font ressortir un excédent de dépenses d'environ 13% soit 275 788 USD. Cet excédent est d'une part dû au transfert d'équipement dont la valeur imputable réelle représentera uniquement le coût d'amortissement annuel d'environ 11,000 USD. Le montant total devra donc être minoré de 150,000 USD. Par ailleurs, un reliquat provenant de UNFPA devra également être minoré à ce montant. Ce projet de rapport financier dont la version finale devra être soumise en Mars 2020 tiendra compte de ces ajustements.

10.2.4 Feed-back sur les activités de suivi-évaluation utiles pour la gestion adaptative

Les activités de suivi-évaluation utiles pour la gestion adaptative ont été réalisées à plusieurs niveaux complémentaires :
Visites de terrain : elles ont été réalisées essentiellement par l'équipe de gestion de projets qui effectuait des visites périodiques pour échanger avec les acteurs sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du projet, les difficultés rencontrées et les solutions alternatives. Ces visites ont contribué à la production de rapports contenant des informations utiles.
Suivi budgétaire : il a été en grande partie assuré par les services financiers du PNUD en concertation avec l'équipe du projet. Ce suivi a permis de disposer régulièrement du niveau de consommation et du reliquat par ligne budgétaire. Ce suivi a aussi servi de base pour la production de la situation d'exécution financière périodique.
Elaboration de rapports : les rapports prévus ont tous été élaborés (avec dans certains cas des retards) et transmis. Le PNUD a apporté un appui significatif aux différentes équipes pour la production des différents rapports.
Réunions de coordination et du comité de pilotage : même si la périodicité de ces réunions n'est pas clairement indiquée dans les documents de projets, quelques réunions prévues du comité technique et du comité de pilotage ont pu se tenir et ont permis d'analyser l'état d'avancement du projet, les difficultés rencontrées et les solutions alternatives. Par ailleurs, l'organisation de réunions mensuelles de coordinations a été très appréciée par les partenaires dans la mesure où elles permettaient de résoudre non seulement certains problèmes opérationnels, mais également de renforcer le partenariat.

10.2.5 Suivi et évaluation : conception au démarrage et mise en œuvre

Le suivi consiste en la supervision périodique d'un processus ou de la mise en œuvre d'une activité, visant à déterminer la mesure dans laquelle l'apport des intrants, les calendriers, les actions nécessaires et les produits sont conformes aux plans établis, de manière à pouvoir instaurer des mesures correctives en temps utile si des écarts se manifestent. Dans le cadre des projets financés par les fonds complémentaires Japon 4, les activités ont démarré en Mars 2018 dans un contexte caractérisé par l'absence de bases de données référentielles et de statistique claire, permettant un bon suivi/évaluation des interventions. Toutefois, conformément aux politiques et procédures de programmation du PNUD, un plan de suivi-évaluation a été développé par le responsable de suivi-évaluation. Le bilan de la mise en œuvre du suivi-évaluation tel que conçu au démarrage est donné par le tableau ci-dessous.
Les activités de suivi-évaluation qui n'étaient pas définies dans le document du projet ont toutefois permis un réajustement pour donner une plus grande visibilité au projet. C'est ainsi que se sont progressivement améliorés les dépenses fonctionnelles, l'organisation et le suivi des activités par la plupart des structures d'implémentation. Le suivi-évaluation des activités est jugé comme modérément satisfaisant par la mission d'évaluation.

Tableau 8 : Situation d'exécution des activités de suivi-évaluation prévues

PROJET 1 : Fournir une assistance aux Personnes déplacées internes, refugiés, retournés et communautés hôte dans la Région de l'Extrême Nord du Cameroun			PROJET 2 : Autonomiser les jeunes pour la paix, la sécurité et la résilience dans la Région de l'Extrême Nord du Cameroun		
Activités de suivi-évaluation prévues	**Situation d'exécution**	**Commentaires**	**Activités de suivi-évaluation prévues**	**Situation d'exécution**	**Commentaires**
Suivi des indicateurs	Tableau de suivi des indicateurs régulièrement renseigné et mis à jour	Le tableau de suivi des indicateurs est régulièrement renseigné et mis à jour tous les trimestres comme prévue	Suivi des indicateurs	Tableau de suivi des indicateurs régulièrement renseigné et mis à jour	Le tableau de suivi des indicateurs est régulièrement renseigné et mis à jour tous les trimestres comme prévue
Suivi et gestion des risques (identification des risques de nature à compromettre l'atteinte des résultats et recommandations pour leur atténuation)	Une évaluation des risques est faite et un rapport sur les dispositions à prendre produit trimestriellement	Les NU disposent d'un système d'évaluation et gestion des risques régulièrement mise à jour pour des besoin opérationnels des partenaires sur le terrain	Suivi et gestion des risques (identification des risques de nature à compromettre l'atteinte des résultats et recommandations pour leur atténuation)	Une évaluation des risques est faite et un rapport sur les dispositions à prendre produit trimestriellement	Les NU disposent d'un système d'évaluation et gestion des risques régulièrement mise à jour pour des besoin opérationnels des partenaires sur le terrain
Apprentissage (identification des connaissances, bonnes pratiques et leçons apprises pour capitalisation)	Mise à disposition des partenaires d'une canevas de rapportage pour faire ressortir les connaissances nouvelles acquises, les bonnes pratiques et leçons apprises dans le cadre de la mise en œuvre des actions	Un rapport final provisoire est disponible selon le canevas recommandé	Apprentissage (identification des connaissances, bonnes pratiques et leçons apprises pour capitalisation)	Mise à disposition des partenaires d'une canevas de rapportage pour faire ressortir les connaissances nouvelles acquises, les bonnes pratiques et leçons apprises dans le cadre de la mise en œuvre des actions	Un rapport final provisoire est disponible selon le canevas recommandé
Evaluation annuelle de l'assurance qualité du projet		Il était prévu entreprendre deux évaluations d'assurance qualité (fin 2018 et à la fin du projet en 2019. Aucune information n'est disponible à notre niveau à cet effet.	Evaluation annuelle de l'assurance qualité du projet		Il était prévu entreprendre deux évaluations d'assurance qualité (fin 2018 et à la fin du projet en 2019). Aucune information n'est disponible à notre niveau à cet effet.
Revue interne pour le contrôle de la qualité des données de suivi-évaluation		Cette revue devrait avoir lieu une fois par an pour s'assurer de la véracité et qualité des données de suivi produites et apporter si nécessaire des mesure correctives	Revue interne pour le contrôle de la qualité des données de suivi-évaluation		Cette revue devrait avoir lieu une fois par an pour s'assurer de la véracité et qualité des données de suivi produites et apporter si nécessaire des mesure correctives
Rapport final	La version provisoire du rapport final est disponible mais pas la version finale	Le rapport final devrait être disponible 3 mois après la fin du projet mais sa production semble avoir pris du retard	Rapport final	La version provisoire du rapport final est disponible mais pas la version finale	Le rapport final devrait être disponible 3 mois après la fin du projet mais sa production semble avoir pris du retard
Revue du projet par le Comité de pilotage	Une revue du projet a été entreprise pour discuter des dispositions de gestion du projet mais également apprécier la qualité du	Cette revue est prévue une fois l'an et malgré les contraintes elle a pu être effectuée.	Revue du projet par le Comité de pilotage	Une revue du projet a été entreprise pour discuter des dispositions de gestion du projet mais également apprécier la qualité du	Cette revue est prévue une fois l'an et malgré les contraintes elle a pu être effectuée.

	plan de travail multi-annuel en vue d'assurer l'efficacité dans la mise en œuvre des interventions			plan de travail multi-annuel en vue d'assurer l'efficacité dans la mise en œuvre des interventions	
Evaluation finale externe	L'évaluation finale est en cours de réalisation	La collecte des données sur les sites est achevée et le rapport provisoire est en cours de production.	Evaluation finale externe	L'évaluation finale est en cours de réalisation	La collecte des données sur les sites est achevée et le rapport provisoire est en cours de production.

Source : Revue documentaire et entretien réalisés

10.2.6 Coordination au niveau de la mise en œuvre et de l'exécution avec PNUD et le partenaire de mise en œuvre et questions opérationnelles

Ces projets sont implémentés sous la modalité de mise en œuvre directe par le PNUD. Suivant les différents documents de projets, le PNUD rend compte au Comité de Pilotage pour ce qui a trait à la mise en œuvre générale des deux projets. En étroite collaboration avec le Comité de pilotage, le PNUD est ainsi chargé de la supervision globale des deux projets. Ceci comprend l'approbation (non objection) des programmes de travail, des budgets, des rapports d'étape, des termes de référence pour le recrutement du personnel et des consultants de haut niveau pour ces projets, ainsi que l'organisation et l'approbation des audits annuels.
Le PNUD sert d'agence d'exécution. Il se charge, en concertation avec le comité de pilotage, d'identifier et sélectionner des partenaires et assume la responsabilité générale de l'exécution du projet en leur demandant d'agir comme partenaires de mise en œuvre au nom du PNUD sur la base d'un MoU ou de contrats dûment signés.
De manière concrète, le PNUD a apporté un appui technique sous forme de conseil pour l'orientation de la mise en œuvre des différents projets et a confié un certain nombre de livrables à différents partenaires (UNHCR, Public Concern pour le projet 1 ; puis, UNFPA, IEDA et Plan International pour le projet 2) après une procédure d'appel à projet et évaluation rigoureuse.
Par ailleurs, la présence des sous bureau PNUD à Maroua et Kousseri a favorisé sa proximité relative des sites des opérations contribuant considérablement à l'allègement de la chaîne de travail et les délais pour déclencher la réalisation des activités. De manière générale l'engagement de l'agence d'exécution dans la mise en œuvre des projets a été jugée très satisfaisant.

11. RESULTATS/ CONSTATATIONS DE L'EVALUATION

11.1 Constatations par rapport à la pertinence

11.1.1 Pertinence par rapport aux priorités nationales

Les projets financés dans le cadre des fonds supplémentaires Japon 2018 sont pertinents par rapport aux priorités nationales et en parfaite cohérence avec les principales stratégies et politiques de développement du pays. Ils sont cohérent avec la vision de développement à l'horizon 2035 **«** *de faire de la population l'acteur principal de son propre développement à travers une politique volontariste de création d'emplois décents, d'accroître l'espérance moyenne de vie en améliorant les conditions de vie à travers une généralisation de l'offre et de la qualité des services sociaux, de maîtriser l'accroissement de la population en tenant compte des exigences de la croissance économique, de réduire les écarts entre les riches et les pauvres par l'amélioration du partage des fruits de la croissance économique, et d'accroître la solidarité nationale et la protection sociale des couches vulnérables* ».
Ces projets en général s'inscrivent dans les plans d'action et stratégies globales du Cameroun élaborés par les autorités du pays et ses principaux partenaires travaillant dans les domaines du développement, de la paix et de l'humanitaire, et qui considèrent l'impact des personnes déplacées internes, refugiées et retournées et des jeunes en général comme l'un des principaux facteurs de risques pour le Cameroun.
Ils sont en cohérence avec le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi 2010-2020 ; le Plan d'Action National de la résolution 1325 et des résolution connexes du conseil de Sécurité des Nations Unies sur les femmes, la paix et la sécurité. Ils sont par conséquent en cohérence avec le plan de réponse humanitaire du Cameroun 2017-2020.
Ces projets, par leur stratégie de mise en œuvre sont également en cohérence avec la politique nationale de décentralisation qui vise « *Le développement des capacités des collectivités territoriales » et « L'amélioration de l'offre et de l'accès des services de proximité* » entre autres. Par ailleurs, ces projets s'inscrivent dans le cadre de la « Stratégie sectorielle de développement social » qui considère que « L'action du secteur des services sociaux est fondée

par la recherche permanente de la réduction des inégalités/exclusions sociales, la protection contre toutes les formes de vulnérabilité, la cohésion sociale et la paix, la réalisation d'un développement durable, inclusif et pro-pauvre ».

11.1.2 Pertinence par rapport aux priorités des communes bénéficiaires et des populations cibles

Les communautés bénéficiaires des localités ciblées par ces projets estiment 95% en moyenne que les actions entreprises sont très pertinentes car elles se sont véritablement adressées à leurs préoccupations et attentes .

Selon les avis recueillis auprès des communautés bénéficiaires, ces projets sont en cohérence et répondent à leurs aspirations. En effet, 95% en moyenne des bénéficiaires rencontrés estiment que les activités implémentées dans de le cadre de ces interventions ont en grande partie répondu à leurs attentes. Par ailleurs les localités retenues pour l'implémentation de ces projets sont des zones d'opportunité telles qu'il a été clairement mentionné dans les différents documents de projets. Ceci a été confirmé par les bénéficiaires au regard des raisons évoquées et résumées dans le tableau ci-dessous pour justifier la pertinence de ces interventions dans les localités ciblées.

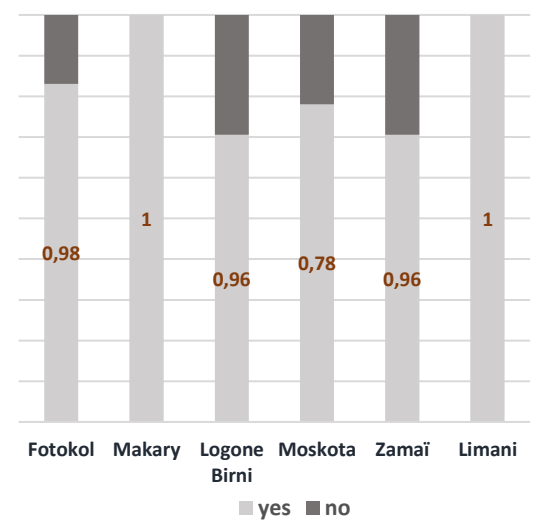


Figure 1 : Appréciation de la pertinence par les bénéficiaires

Tableau 8 : Raisons évoquées par les bénéficiaires pour justifier la pertinence des interventions

Raisons de la pertinence	Fotokol n= 53	Makary n= 63	Logone Birni (n= 50)	Moskota n= 37	Zamaï n= 57	Limani n= 79
L'esprit de la peur et de la terreur avaient déjà envahi les membres de la communauté	76%	88%	91%	97%	32%	87%
Les jeunes n'ayant plus de repère étaient exposés au risque de l'extrémisme	80%	85%	95%	93%	51%	94%
La cohabitation entre les différentes communautés n'était pas facile	15%	35%	54%	56%	67%	34%
Trop de tensions sociales dans l'utilisation des ressources dues à la surpopulation de certaines localités	56%	24%	32%	45%	75%	34%
Les conditions de vie de plus en plus difficiles dans nos communautés nécessitaient une prise d'actions urgentes pour booster l'économie locale et favoriser l'autonomisation des groupes vulnérables (jeunes et femmes)	92%	95%	97%	96%	80%	97%
Risques récurrents de conflits entre agriculteurs et éleveurs pour l'utilisation des ressources naturelles	21%	22%	27%	45%	21%	45%

L'analyse du tableau 8 montre que les objectifs des deux projets financés dans le cadre des fond supplémentaires Japon 2018 adressent effectivement les préoccupations et attentes des groupes cibles dans les différentes localités avec un contexte de précarité préexistant exacerbé par l'afflux de plusieurs jeunes et femmes provenant des différentes zones à risque. Ces derniers sont venus par ailleurs agrandir le nombre de jeunes déjà désœuvrés, augmentant par là-même la probabilité d'exposition à l'extrémisme violent et d'adhésion massive aux mouvement de radicalisation.

11.1.3 Pertinence par rapport aux priorités du PNUD et du SNU

Les projets d'autonomisation des Jeunes et d'assistance aux personnes déplacées internes, refugiés, retournés et communautés hôte dans la Région de l'Extrême Nord, sont pertinents par rapport aux priorités du PNUD et du Système des Nations Unies (SNU).
Ils s'inscrivent dans le domaine de coopération « Croissance, Relèvement précoce et sécurité alimentaire » qui représente le quatrième pilier du Plan cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF).
A cet effet, ces projets contribuent à l'atteinte de l'effets 4.1 de l'UNDAF à savoir : « d'ici à 2020, les populations (spécialement les groupes vulnérables) sont plus résilientes aux chocs environnementaux, sociaux et économiques ».
Ces projets s'inscrivent également dans la continuité des actions de développement et de consolidation de la paix déjà entreprises par les différentes agences du SNU dans la Région de l'Extrême Nord Cameroun. Bien plus, le projet sur l'assistance aux personnes déplacées internes, réfugiés, retournés et communautés hôtes contribue aux Objectifs du Développement Durable (ODD) : 1 « Pas de Pauvreté », 5 « Egalité de sexe », 8 « Emplois Décents et croissance économique », 10 « Inégalités réduites », 16 « Paix, justice et institutions efficaces ». Le projet sur l'autonomisation des jeunes, contribue quant à lui aux ODD : 1 « Pas de pauvreté », 2 « Zéro faim », 5 « Egalité de sexe », 8 « Emplois décents et croissance économique », 10 « Inégalités réduites », 16 « Paix, justice et institutions efficaces ». En particulier, l'objectif 16 à travers la cible 16.6 « Mettre en place les institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux » ; puis, 16.7 « Faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions»

Les projets sur l'assistance aux personnes déplacées internes, refugiés, retournés et communautés hôtes d'une part, et d'autre part, celui sur l'autonomisation économique de jeunes de par leur conception et objectifs respectifs, sont évalués très pertinents et cohérents par rapport aux priorités nationales, aux priorités du PNUD et du SNU et par rapport à leur alignement aux engagement du gouvernement du Japon pour le Développement de l'Afrique en général et du Cameroun en particulier.

Par ailleurs, ces projets se sont appropriés les principales caractéristiques de la consolidation de la paix telles que perçus par le SNU, à savoir:
1. *L'Appropriation nationale* **:** la consolidation de la paix est principalement un défi et une responsabilité nationale. Le gouvernement, les institutions et la population des pays concernés doivent assumer la responsabilité de la mise en place des fondations d'une paix durable. Cette appropriation nationale du processus est indispensable à son succès. A ce titre certaines ONG locale et les sectorielles représentant les institutions nationales ont joué un rôle central dans la mise en œuvre du projet ;
2. *La capacité nationale* : le développement des capacités nationales doit être au centre de tous les efforts internationaux de consolidation de la paix. A ce niveau, un accent particulier a été mis sur le renforcement des capacités des institutions nationales et des communes bénéficiaires des deux projets ;
3. *La stratégie commune* : la consolidation de la paix inclusive implique de nombreux acteurs. La clé du succès d'un processus efficace de consolidation de la paix est l'existence d'une stratégie bénéficiant de l'appropriation nationale et comportant des priorités claires. Les projets d'assistance aux personnes retournées internes, refugiés, déplacés et communautés hôtes d'une part puis, le projet d'autonomisation des jeunes d'autre part s'inscrivent dans la stratégie sectorielle du développement social et du plan de réponse humanitaire 2017-2020 élaborés par les autorités du pays et ses principaux partenaires travaillant dans les domaines du développement, de la paix et de l'humanitaire.

11.1.4 Pertinence par rapport aux priorités du bailleur

Ces deux projets s'alignent clairement aux engagements pris par le Japon et le PNUD pour le développement de l'Afrique à travers le Sommet international de Tokyo sur le développement de l'Afrique (TICAD).
En effet, le projet sur l'assistance aux personnes déplacées internes, refugiés, retournés et communautés hôtes s'inscrit dans la perspective de la déclaration de TICAD VI en 2016 à Nairobi et en particulier, dans son pilier 3 sur la « Promotion de la stabilité social pour une prospérité partagée ». Par ailleurs, le Cameroun a toujours été considéré comme une étude de cas sur le « nexus Humanitaire-développement » depuis la session parallèle organisée par le

Gouvernement du Japon avec le PNUD, UNHCR, JICA et Solution Alliance sur le « Renforcement du nexus humanitaire-développement » lors du Sommet mondial sur l'humanitaire en 2016.
Le projet sur l'autonomisation des jeunes s'inscrit dans le cadre du « Document de politique d'assistance pays pour la République du Cameroun » formulé par le gouvernement du Japon incluant comme priorités l'éducation, les petites et moyennes entreprise, la promotion du développement rural/agriculture. Ces deux derniers aspects faisant partie intégrante des actions ciblées par le projet dans la mesure où lutter contre le terrorisme et l'extrémisme violent implique de s'attaquer au manque d'inclusion social et économique et aux opportunités à travers un approche appropriée mettant en relation la sécurité, l'inclusion sociale et le développement. La pertinence de ces deux projets au regard de l'engagement du gouvernement Japonais pour le Développement de l'Afrique en général et du Cameroun en particulier est certaine.

11.1.5 Pertinence de la théorie de changement préconisée et cohérence de la stratégie

La théorie du changement sous-tendue par le projet est que « *(i) Si les jeunes vulnérables et la communauté ont accès aux opportunités alternatives de subsistance et économique ainsi qu'aux services sociaux de qualité, (ii) si les mécanismes de dialogue, prévention/réponses rapides aux conflits/extrémisme violent dans le bassin du Lac Tchad sont renforcés de façon inclusive ; et (iii) si une stratégie avec des orientations claires et des mécanismes spécifiques concernant l'extrémisme violent sont définies par le gouvernement au niveau central et local, alors la paix et la stabilité autour du Bassin du Lac Tchad va s'améliorer en s'attaquant aux causes des conflits et de l'extrémisme violent* ».
Cette théorie est pertinente parce qu'elle s'articule autour du principal pilier de la réinsertion, à savoir le pilier socio-économique et prend en compte les trois principaux leviers pour la consolidation de la paix (les jeunes retournés, les jeunes à risque et le reste de la communauté). La réintégration économique joue le rôle de moteur central dans la consolidation de la paix en ce sens que si elle réussit, les autres aspects de la réintégration (social, géographique) en seront d'autant plus facilités. En effet, en l'absence de perspectives économiques, il y'a peu d'espérance et il est par conséquent difficile pour les jeunes cibles de résister à la seule alternative qui serait celle des activités illicites qui prolifèrent dans la zone compte tenu la proximité avec plusieurs foyers de tensions et de mouvements radicaux.
Dans le contexte du projet, la réinsertion socio-économique à travers la création d'opportunités d'emploi sur le marché local devrait tout d'abord permettre aux jeunes retournés de la Lybie qui constituaient les piliers économiques pour leurs familles d'accéder à nouveau à des moyens de subsistance qui ont été brusquement anéantis par un retour non préparé. Ceci aura un double effet, à savoir celui de mettre les jeunes retournés sur la voie de la reconstruction mais aussi celui de ne pas aggraver la paupérisation des ménages dépendantes au niveau des communautés.
Elle devrait ensuite permettre d'offrir la possibilité d'un premier emploi et de revenu aux nombreux jeunes à risques qui dans leur majorité sont sans une formation quelconque et au chômage afin de leur donner la capacité de se prendre en charge. Pour les jeunes sans formation et sans aucune activité, les projets offrent des grandes opportunités pour leur autonomisation économique. La réinsertion économique de cette principale composante démographique permettra d'améliorer le bien-être individuel et collectif, toute chose qui contribuera à réduire les sentiments de frustration, d'injustice et d'exclusion. Elle permettra également de responsabiliser les jeunes et de développer un sentiment de considération et de reconnaissance.
Enfin, pour éviter les frustrations au niveau des communautés d'accueil, la réintégration socioéconomique, devrait également les associer dans une certaine mesure à des activités spécifiques, en général les CFW.
La stratégie préconisée est également pertinente en ce que tout en mettant l'accent sur l'intégration socio-économique, le projet n'a pas perdu de vue la nécessité de combiner des activités transversales de renforcement des capacités individuelles, communautaires et institutionnelles en matière de non-violence et de promotion de la paix afin d'accélérer les dividendes. Alors que l'insertion économique est un préalable, les activités directes de

renforcement des capacités permettent de créer les cadres nécessaires et de disposer des outils pour amorcer et traduire cette volonté en actes concrets de non-violence et de paix à très court terme.

11.2 Efficacité des projets

L'analyse de l'efficacité a été faite de façon détaillée sur la base des trois composantes de la chaine des résultats : (1) résultats immédiats ou à court terme « Extrants/produits », (2) résultats intermédiaires ou résultat à moyen terme « Effets » et (3) résultats finaux ou à long terme « Impacts ».
Cette démarche présente l'avantage d'assurer une meilleure appréciation des progrès réalisés et une analyse plus objective. Toutefois, compte tenu de la durée relativement brève du projet, du niveau de qualité de certaines cibles d'indicateurs et de la qualité des informations récoltées, les analyses ont porté sur les deux principales composantes de la chaine des résultats, à savoir les (1) résultats immédiats ou à court terme « Extrants/produits » et les (2) résultats intermédiaires ou résultat à moyen terme « Effets ».
Le progrès dans la réalisation de l'objectif et des résultats du projet a été évalué à l'aide des critères de notation connus. Selon ces critères le progrès du projet est évalué selon une échelle de six points allant de «Très satisfaisant» (HS), satisfaisante (S), modérément satisfaisant (MS), modérément insatisfaisant (MU), insatisfaisante (U) et très insatisfaisant (HU).
Par ailleurs, l'estimation des taux de réalisation des résultats a été effectuée de la manière suivante :

- Premièrement pour simplifier le calcul, tous les résultats ont été considérés comme ayant le même poids ;
- Deuxièmement, pour chaque indicateur prévu dans le document de projet, son taux de réalisation a été estimé en faisant une comparaison entre ce qui était prévu et ce qui a été effectivement réalisé.
- Enfin, pour obtenir le taux de réalisation d'un résultat donné, on additionne les taux de réalisation de tous les indicateurs de ce résultat et on divise par le nombre d'indicateurs du résultat considéré. Autrement dit, c'est la moyenne arithmétique des taux d'atteinte des indicateurs d'un résultat donné qui constitue le taux de réalisation de ce résultat. Il faut relever que pour le cas de certains indicateurs, leur estimation n'a pas été très précise.

Etant donné le caractère quantitatif de cet indicateur et les raccourcis mathématiques ci-dessus évoqués les chiffres obtenus doivent donc être lus avec précaution et en lien direct avec l'analyse qualitative.

Tableau 9 : Efficacité d'ensemble du projet par rapport aux indicateurs d'activités et de produits

PROJET 1 : Fournir une assistance aux Personnes déplacées internes, refugiés, retournés et communautés hôte dans la Région de l'Extrême Nord du Cameroun		**PROJET 2 : Autonomiser les jeunes pour la paix, la sécurité et la résilience dans la Région de l'Extrême Nord du Cameroun**	
Activités	Efficacité (%)	Activités	Efficacité (%)
Effet 1 : Les personnes déplacées, les réfugiés, les rapatriés et les membres de la communauté hôte deviennent des agents de changement dans la coexistence pacifique et le partage des ressources naturelles	100	**Effet 1** : Les groupes vulnérables (jeunes hommes et femmes) sont économiquement autonomes	99,6
Effet 2 : La cohésion sociale est renforcée à travers l'appui aux moyens de subsistance des communautés hôtes, des es personnes déplacées internes, les retournés et des réfugiés hors camps	100	**Effet 2** : Les capacités des communautés sont renforcées pour lutter contre l'extrémisme violent et réintégrer les personnes vulnérables	100
Effet 3 : Les conditions de vie des personnes déplacées, des retournés et des réfugiés sont améliorées grâce à l'accès aux kits humanitaires	100		
Plan de suivi-évaluation disponible et opérationnel	100	Plan de suivi-évaluation disponible et opérationnel	100
Moyenne du projet	**100**	**Moyenne du projet**	**100**

11.2.1 Efficacité par rapport aux indicateurs d'activités et résultats immédiats (extrants)

En rappel, il s'agit ici d'apprécier dans quelle mesure les activités prévues ont été réalisées et les extrants escomptés atteints. Les résultats immédiats, appelés extrants sont le produit des activités réalisées. Ce sont les services/produits des activités.
Sur cette base, l'efficacité d'ensemble par rapport aux indicateurs d'extrants est estimée à **100%** pour les deux projets. Ce niveau de performance très satisfaisant traduit le fait que les activités prévues par les différents projets ainsi que les produits attendus ont totalement été réalisés dans les quantités prévues. La performance au niveau des trois (03) effets spécifiques pour le projet d'assistance aux personnes déplacées internes, retournés et réfugiés enregistre chacune un taux de 100%. La performance enregistrée au niveau de la coordination et le suivi évaluation est également très satisfaisante dans la mesure où le PNUD a disposé d'un plan de suivi-évaluation depuis la conception du projet et le tableau de suivi des indicateurs a régulièrement été renseigné et mis à jour.
Pour ce qui est du projet sur l'autonomisation des jeune, l'efficacité globale du projet par rapport à cette appréciation est très satisfaisante au regard des livrables espérés qui ont tous été atteints au niveau des deux produits. Dans ce cas également les outils de suivi développés ont régulièrement été renseignés et mis à jour. Toutefois, on a noté quelques cas d'abandons (quoique insignifiant en nombre) pendant le processus de formation et d'insertion dus essentiellement au manque de pièce d'identité pour ce qui est du résultat 1. D'où le taux de 99,6%.
En dehors de l'effet spécifique du projet d'autonomisation des jeunes, tous les autres effets ont connu une réalisation parfaite au regard des livrables prévus et atteints à la fin du projet. Le tableau 9 donne un aperçu global du niveau d'efficacité par effet et activités pour l'ensemble de deux projets.
Probablement, la stratégie opérationnelle et le bon suivi et la gestion des risques ont favorisé une démarche adaptative qui a conduit à cette efficacité dans la production des livrables.

Tableau 10 : Efficacité par rapport aux indicateurs d'activités et de produits de l'effet 1

PROJET 1 : Fournir une assistance aux Personnes déplacées internes, refugiés, retournés et communautés hôte dans la Région de l'Extrême Nord du Cameroun			PROJET 2 : Autonomiser les jeunes pour la paix, la sécurité et la résilience dans la Région de l'Extrême Nord du Cameroun		
Activités	**Efficacité (%)**	**Observations**	Activités	**Efficacité (%)**	**Observations**
Effet 1 : Les personnes déplacées, les réfugiés, les rapatriés et les membres de la communauté hôte deviennent des agents de changement dans la coexistence pacifique et le partage des ressources naturelles	**100**		**Effet 1 : Les groupes vulnérables (jeunes hommes et femmes) sont économiquement autonomes**	**99,6**	
Produit 1.1 Au moins 2 mécanismes de médiation et consolidation de la paix sont opérationnels ;	100	Les 02 mécanismes de médiation et consolidation de la paix sont opérationnels depuis le premier trimestre 2019	**Produit 1.1** : 845 jeunes (dont 50% de femmes) bénéficient des opportunités de subsistance nouvellement créées,	98	831 jeunes (396 femmes et 435 hommes) ont été formés et insérés. Les 14 autres ont dû abandonner le processus pour manque de CNI
Produit 1.2 Au moins 20% de jeunes et de femmes participent aux activités de résolution de conflits, de renforcement de la confiance et/ou de dialogue communautaire.	100	Cet indicateur bien que n'étant pas très explicité a été graduellement suivi pour atteindre la cible au premier trimestre 2019	**Produit 1.2** : 445 jeunes (dont 222 filles) bénéficient des opportunités d'emplois nouvellement créés	99,5	443 jeunes (dont 220 femmes et 223 hommes) ont bénéficiés des opportunités d'emplois nouvellement créés. Il y a eu 02 abandons pour des raisons non élucidées.
Efficacité par rapport aux indicateurs d'activités et de produits de l'effet 2					
Résultat 2 : La cohésion sociale est renforcée à travers l'appui aux moyens de subsistance des communautés hôtes, des es personnes déplacées internes, les retournés et des réfugiés hors camps	**100**		**Résultat 2 : Les capacités des communautés sont renforcées pour lutter contre l'extrémisme violent et réintégrer les personnes vulnérables**	**100**	
Produit 2.1 : Les capacités de 255 jeunes (dont 128 filles et 127 garçons) sont renforcées à travers les formations professionnelles	100	Livrable réalisé tel que prévu	**Produit 2.1** : Mise sur pieds de 5 mécanismes de médiation et consolidation de la paix opérationnels	100	Réalisé avec la mise sur pieds de 5 mécanismes de médiation et consolidation de la paix opérationnels
Produit 2.2 : 255 jeunes (dont 128 filles et 127 garçons) bénéficient des opportunités d'emplois nouvellement créés.	100	Livrable réalisé comme prévu	**Produit 2.2** : 100% de jeunes et de femmes participent aux activités de résolution de conflits, de renforcement de la confiance et/ou de dialogue communautaire	100	Cible rapportée être atteinte quoique son appréciation ne soit pas certaine
Produit 2.3 : 85 nouvelles opportunités de subsistance sont créées pour des jeunes filles et garçons à risque âgés de 18-30 ans	100		**Produit 2.3** : 300 jeunes (Personnes déplacées internes et population hôte) sont encadrés dans des centres de soutien	100	Livrable réalisé dans la limite des prévisions

dans des zones fragiles menacées par la radicalisation.					
Efficacité par rapport aux indicateurs d'activités et de produits de l'effet 3					
Résultat 3 : Les conditions de vie des personnes déplacées, des retournés et des réfugiés sont améliorées grâce à l'accès aux kits humanitaires	**100**				
<u>Produit 3.1</u> : 1000 ménages sont installés après réception des kits humanitaires (abris et équipements non alimentaires)	100	Cible atteinte à la fin du projet avec la distribution de kits d'habitation transitoire, kits d'urgence et kits sanitaire à environ 1000 ménages dont 432 femmes			
<u>Produit 3.2</u> : 100 abris sont construits.	100	Construction d'une centaine d'abris pour des personnes déplacées internes (jeunes et femmes), retournés et refugiés hors camps.			

Il y a une certaine disparité du niveau d'efficacité au niveau des partenaires (voir tableau 11). En effet, pour ce qui est du produit d'assistance aux personnes déplacées internes, l'efficacité varie en fonction des partenaires. Pendant que Public Concern semble avoir produit tous les livrables dans les délais et au nombre attendu, UNHCR bien que n'ayant pas atteint les 1000 ménages au niveau du produit 3.1 avec un niveau d'efficacité toutefois satisfaisant de 92%, ils ont quadruplé le nombre d'abris à construire avec un taux de réalisation d'environ 404%.

Ces résultats suscitent deux commentaires. D'abord, UNHCR opérant essentiellement dans l'humanitaire et l'urgence, a dû certainement ajuster sa stratégie en fonction des besoins urgents qu'il a jugé prioritaires afin de répondre aux attentes des communautés bénéficiaires. Ceci est une très bonne illustration de la gestion adaptative qui a certainement prévalue dans le cadre de la mise en œuvre de ces projets au regard du niveau de vulnérabilité et de précarité des bénéficiaires dans les localités d'intervention. Le réajustement à certainement conduit à la priorisation des abris qui étaient certainement plus bénéfiques au moment des interventions.

La deuxième observation relève de la disparité des informations contenues dans le tableau de suivi des indicateurs du PNUD et les rapports produits par les partenaires. Il y a à ce niveau soit un souci dans la synchronisation des données, ou alors une faillite au niveau de la transmission des informations.

Au-delà de ces observations, le niveau d'efficacité est jugé très satisfaisant au niveau des partenaires avec un niveau d'efficacité moyen de 248% au niveau du UNHCR et 100% au niveau de PUBLIC CONCERN, les deux partenaires impliqués dans la mise en œuvre de ce projet.

Le même niveau d'efficacité est observable au niveau du PNUD pour ce qui est de l'effet immédiat 1.

Tableau 11 : Efficacité par rapport aux indicateurs d'activités et de produits au niveau des partenaires (UNHCR, PUBLIC CONCERN et UNDP)

UNHCR			PUBLIC CONCERN		
Activités	**Efficacité (%)**	**Observations**	Activités	**Efficacité (%)**	**Observations**
Résultat 3 : Les conditions de vie des personnes déplacées, des retournés et des réfugiés sont améliorées grâce à l'accès aux kits humanitaires	**248**		**Résultat 2 : La cohésion sociale est renforcée à travers l'appui aux moyens de subsistance des communautés hôtes, des es personnes déplacées internes, les retournés et des réfugiés hors camps**	**100**	
Produit 3.1 : 1000 ménages sont installés après réception des kits humanitaires (abris et équipements non alimentaires)	92	Il était prévu 1000 mais 919 ménages seulement ont pu être installés d'après ce qui apparait dans le rapport	Produit 2.1 : Les capacités de 255 jeunes (dont 128 filles et 127 garçons) sont renforcées à travers les formations professionnelles	100	Livrable réalisé tel que prévu
Produit 3.2 : 100 abris sont construits.	404	Sur les 100 abris prévus, 404 ont finalement pu être construits	Produit 2.2 : 255 jeunes (dont 128 filles et 127 garçons) bénéficient des opportunités d'emplois nouvellement créés.	100	Livrable réalisé comme prévu
			Produit 2.3 : 85 nouvelles opportunités de subsistance sont créées pour des jeunes filles et garçons à risque âgés de 18-30 ans dans des zones fragiles menacées par la radicalisation.	100	
Efficacité par rapport aux indicateurs d'activités et de produits au niveau du PNUD					
Résultat 1 : Les personnes déplacées, les réfugiés, les rapatriés et les membres de la communauté hôte deviennent des agents de changement dans la coexistence pacifique et le partage des ressources naturelles	**100**				
Produit 1.1 Au moins 2 mécanismes de médiation et consolidation de la paix sont opérationnels ;	100	- Elaboration plans locaux de résolution des conflits - Renforcement des capacités des communautés sur la gestion des conflits			
Produit 1.2 Au moins 20% de jeunes et de femmes participent aux activités de résolution de conflits, de renforcement de la confiance et/ou de dialogue communautaire.	100	Renforcement des capacités des communautés et redynamisation des comités de gestion des points d'eau, mise à jour du zonage pastorale, et gestion responsable du bois de chauffe.			

Pour ce qui est du projet sur l'autonomisation des jeunes, le niveau d'efficacité a également été évalué par rapport aux indicateurs d'activité et de produits au niveau de chaque acteur. Des résultats du tableau 12 il découle que malgré le retard dans le démarrage des activités à cause de certaines lourdeurs administratives comme il a été constaté chez certains partenaires (retard dans la signature des MoU entre autres), l'ensemble des partenaires a œuvré pour la production des livrables. Sur ce plan le niveau d'efficacité est jugé très satisfaisant malgré le problème de formulation rencontré au niveau de certains indicateurs dont l'appréciation n'était pas évidente à première vue.

N'ayant pas eu un rapport spécifique sur les activités du MINADER, il n'a pas été possible de l'inclure dans cette évaluation. Il a toutefois contribué à la formation des bénéficiaires dans le cadre du « Upland Rice Development of the Tropical Forest Zone : PRODERiP », un projet financé par le Gouvernement Japonais. La formation de 388 jeunes agriculteurs (dont 178 femmes et 212 hommes), devrait contribuer à la réalisation du résultat immédiat 1.

Tableau 12 : Efficacité par rapport aux indicateurs d'activités et de produits au niveau des partenaires (UNFPA, Plan International, UNDP et IEDA)

IEDA			PLAN INTERNATIONAL		
Activités	**Efficacité (%)**	**Observations**	Activités	**Efficacité (%)**	**Observations**
Résultat 1 : Les groupes vulnérables (jeunes hommes et femmes) sont économiquement autonomes	**100**		**Résultat 1 : Les groupes vulnérables (jeunes hommes et femmes) sont économiquement autonomes**	**100**	
Produit 1.1 : 175 jeunes (dont 50% de femmes) bénéficient des opportunités de subsistance nouvellement créées,	100	100 à LImani et 75 à Zamaï ayant bénéficié d'emplois temporaires dans le cadre des activités CFW	Produit 1.1 : **270** jeunes (dont 50% de femmes) bénéficient des opportunités de subsistance nouvellement créées,	100	270 jeunes dont 135 femmes et 135 hommes ont bénéficié d'emplois temporaires dans le cadre des activités CFW
Produit 1.2 : 175 jeunes (dont 87 filles) bénéficient des opportunités d'emplois nouvellement créés	100	Ces jeunes ont créé de nouveaux emplois consécutifs à une formation professionnelle	Produit 1.2 : **270** jeunes (dont 135 filles) bénéficient des opportunités d'emplois nouvellement créés	100	Ces jeunes ont également créé de nouveau emplois dans le cadre d'un programme d'insertion
UNFPA			**PNUD**		
Résultat 2 : Les capacités des communautés sont renforcées pour lutter contre l'extrémisme violent et réintégrer les personnes vulnérables	**100**		**Résultat 2 : Les capacités des communautés sont renforcées pour lutter contre l'extrémisme violent et réintégrer les personnes vulnérables**	**100**	
Produit 2.2 : 100% de jeunes et de femmes participent aux activités de résolution de conflits, de renforcement de la confiance et/ou de dialogue communautaire	100	En fait cet indicateurs est mal défini, il s'agit certainement des 100 jeunes volontaires pairs éducateurs (37 filles et 63 garçons) initiés à la médiation communautaire et à la promotion de la cohésion sociale.	**Produit 2.1** : Mise sur pieds de 5 mécanismes de médiation et consolidation de la paix opérationnels	100	5 mécanismes communautaires ont été établis dans les localités de Makary, Fotokol, Logone Birni, Zamaï et Limani. Ces mécanismes sont structurés autour des chefferies traditionnelles, les tribunaux coutumiers, et les commissions locales de résolution des conflits agro-pastoraux. Les capacités de celles-ci ont été renforcées pour mieux faire face aux conflits, médiations et réintégration des jeunes, y compris la redéfinition des rôles et fonctions des acteurs clés
Produit 2.3 : 300 jeunes (Personnes déplacées internes et population hôte) sont encadrés dans des centres de soutien	100	300 jeunes particulièrement affectés par la crise sécuritaire dont 160 filles et 140 garçons bénéficient d'un accompagnement psychosocial associé à une formation vocationnelle dans des centres de référence			

11.2.2 Efficacité par rapport aux indicateurs de résultats intermédiaires (effets)

Les résultats intermédiaires ou effets sont les résultats de fin de projet qui sont le produit d'un ensemble d'extrants. Ce sont les conséquences des résultats immédiats. Dans un souci d'objectivité les indicateurs et les cibles qui présentent des faiblesses marquées n'ont pas été considérés.

L'analyse de l'efficacité par rapport aux résultats intermédiaires sur la base des indicateurs revus fait état d'un taux de performance d'ensemble d'environ 146**%** pour le projet d'assistance et 81% pour le projet d'autonomisation des jeunes. Il s'agit d'une performance très satisfaisante pour le premier projet et satisfaisante pour le second.

Pour le projet 1, l'efficacité par rapport à la moyenne de l'effet spécifique 1 est d'environ 260%, tandis que celle de l'effet spécifique 2 et 3 est d'environ 82 et 95**%** respectivement. L'engouement des jeunes et des femmes à la participation aux activités de résolution de conflits, de renforcement de la confiance et/ou de dialogue communautaire indique un éveil de conscience quant à la nécessité de prévenir au niveau des communautés l'extrémisme violent et promouvoir la cohabitation pacifique entre les membres des différentes communautés vivant ensemble. C'est ce qui justifie qu'environ 52% des bénéficiaires interviewés se soient intéressés à ces activités soit à travers les campagnes de médiation et sensibilisation, soit en participant aux activités ludiques destinées à la consolidation de la paix et la promotion du vivre ensemble au niveau communautaire.

L'efficacité de l'indicateur relatif au pourcentage des jeunes (F et G) formés ayant accès aux opportunités d'auto emplois à la fin du projet est évaluée à 66%. Ce taux est issu de résultats de l'enquête qui indiquent qu'environ seuls 66% des bénéficiaires ayant reçu des formations professionnelles ont leurs activités toujours fonctionnelles après insertion, contre une cible de 100%. Le taux de survie des AGR est de 47% pour les hommes, contre environ 63% pour les femmes.

Les mêmes observations peuvent être faites pour ce qui est du projet 2 sur l'autonomisation des jeunes. En effet, l'indicateur sur le pourcentage de jeunes et femmes participant aux activités de résolution de conflits, de renforcement de la confiance et/ou de dialogue communautaire est un peu problématique au regard des paramètres ayant contribué à sa définition. UNFPA dans son mandat a contribué à l'encadrement de 100 jeunes volontaires pairs éducateurs (37 filles et 63 garçons) initiés à la médiation communautaire et à la promotion de la cohésion sociale. Si c'est l'indicateur de ce produit, alors il est possible que la cible définie présente certaines ambiguïtés et dans ce cas, l'efficacité par rapport à ce produit connaitrait des modifications dans la mesure où les résultats de l'enquête ont identifié environ 140 jeunes et femmes ayant été impliqués à ces activités ce qui en termes de pourcentage correspond à 68% des bénéficiaires échantillonnés. L'efficacité par rapport à la création des nouvelles opportunités de subsistance est estimée à 93% ce qui est jugé très satisfaisant. Il en est de même pour l'efficacité relative à la création des nouvelles opportunités d'emplois et à l'effet sur l'autonomisation économique des jeunes. Ce résultat a une implication de politique importante dans la mesure où il ouvre des perspectives à une stabilisation sociale certaine des jeunes et des femmes qui ont des fortes chances à travers cette intervention d'asseoir progressivement, leur autonomisation économique au travers des activités génératrices de revenus mises en place.

Les différents niveaux de performance enregistrés mis en rapport avec la durée et le contexte de mise en œuvre du projet sont jugés ***très satisfaisants***.

Tableau 13 : Efficacité par rapport aux indicateurs de résultats intermédiaires

PROJET 1 : Fournir une assistance aux Personnes déplacées internes, refugiés, retournés et communautés hôte dans la Région de l'Extrême Nord du Cameroun					PROJET 2 : Autonomiser les jeunes pour la paix, la sécurité et la résilience dans la Région de l'Extrême Nord du Cameroun				
	Cibles	Cibles atteintes	Efficacité (%)	Commentaires		Cibles	Cibles atteintes	Efficacité (%)	Commentaires
Résultat 1 : Les personnes déplacées, les réfugiés, les rapatriés et les membres de la communauté hôte deviennent des agents de changement dans la coexistence pacifique et le partage des ressources naturelles			**260**		**Résultat 1 : Les groupes vulnérables (jeunes hommes et femmes) sont économiquement autonomes**			**93**	
Produit 1.2 Au moins 20% de jeunes et de femmes participent aux activités de résolution de conflits, de renforcement de la confiance et/ou de dialogue communautaire.	20%	52%	260	Entretien par questionnaire auprès des bénéficiaires dans les localités de Moskota, Zamaï et Fotokol	Produit 1.1 : **175** jeunes (dont 50% de femmes) bénéficient des opportunités de subsistance nouvellement créées,	175	163	93	Entretiens par questionnaires auprès des bénéficiaires dans les localités de Fotokol, Makary, Logone Birni, Zamaï et Limani
Résultat 2 : La cohésion sociale est renforcée à travers l'appui aux moyens de subsistance des communautés hôtes, des es personnes déplacées internes, les retournés et des réfugiés hors camps			**82**		Produit 1.2 : **175** jeunes (dont **87** filles) bénéficient des opportunités d'emplois nouvellement créés	175	163	93	Entretiens par questionnaires auprès des bénéficiaires dans les localités de Fotokol, Makary, Logone Birni, Zamaï et Limani
Produit 2.1 : Les capacités de 255 jeunes (dont 128 filles et 127 garçons) sont renforcées à travers les formations professionnelles	255	227	89	Entretien par questionnaire auprès des bénéficiaires dans les localités de Moskota, Zamaï et Fotokol	**Résultat 2 : Les capacités des communautés sont renforcées pour lutter contre l'extrémisme violent et réintégrer les personnes vulnérables**			**68**	
Produit 2.2 : 255 jeunes (dont 128 filles et 127 garçons) bénéficient des opportunités d'emplois	255	173	66	Entretien par questionnaire auprès des bénéficiaires dans les localités de Moskota, Zamaï et Fotokol	Produit 2.2 : 100% de jeunes et de femmes participent aux activités de résolution de conflits, de renforcement de la	100%	68%	68	Entretiens par questionnaires auprès des bénéficiaires dans les localités de Fotokol, Makary, Logone Birni, Zamaï et Limani

nouvellement créés.					confiance et/ou de dialogue communautaire				
Résultat 3 : Les conditions de vie des personnes déplacées, des retournés et des réfugiés sont améliorées grâce à l'accès aux kits humanitaires			**95**						
Produit 3.1 : 1000 ménages sont installés après réception des kits humanitaires (abris et équipements non alimentaires)	1000	950	95	Entretien par questionnaire auprès des bénéficiaires dans les localités de Moskota, Zamaï et Fotokol					
Total projet			**146**		**Total projet**			**81**	

Au total, l'efficacité d'ensemble du projet par rapport aux indicateurs de résultats est présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 14 : Récapitulatif de l'analyse relative à l'efficacité des projets

PROJET 1 : Fournir une assistance aux Personnes déplacées internes, refugiés, retournés et communautés hôte dans la Région de l'Extrême Nord du Cameroun			PROJET 2 : Autonomiser les jeunes pour la paix, la sécurité et la résilience dans la Région de l'Extrême Nord du Cameroun		
	Taux (%)	**Appréciation**		**Taux (%)**	**Appréciation**
Taux Efficacité par rapport aux indicateurs de résultats immédiats (produits)	100	Très satisfaisant	Taux Efficacité par rapport aux indicateurs de résultats immédiats (produits)	100	Très satisfaisant
Taux d'efficacité par rapport aux indicateurs intermédiaires (effets)	146	Très satisfaisant	Taux d'efficacité par rapport aux indicateurs intermédiaires (effets)	81	Satisfaisant
Projet (moyenne d'ensemble)	**123**		**Projet (moyenne d'ensemble)**	**91**	**Très satisfaisant**

11.2.3 Efficacité par rapport à la qualité des produits

L'efficacité d'ensemble par rapport à la qualité des produits est jugée *satisfaisante*. Cette appréciation a été réalisée sur la base des opinions des différentes parties prenantes dont les bénéficiaires directs, la revue documentaire et les observations directes réalisées sur le terrain. Par rapport aux activités Cash for work (CFW), la quasi-totalité des réalisations dans le cadre du projet dans les différentes localités sont toujours perceptible, preuve d'une bonne qualité d'exécution toutefois, des critiques ont été formulées par rapport à la qualité de certains matériaux de construction (portails) et le matériel de travail (brouette, pelles…) qui ont été livrés pour les travaux.

Concernant les AGR, il ressort suivant la démarche adoptée, une assez bonne qualité d'ensemble des activités réalisées et des produits obtenus. La *sélection et le profilage* qui ont constitué les activités préparatoires ont été conduites de façon participative à la satisfaction de l'ensemble des différentes parties. Dans la majorité des cas, les CCAS ont été sollicités pour la sélection définitives des bénéficiaires dans le respect des critères retenus pour des soucis de transparence et d'équité. Toutefois, les méthodes de paiement *« mobile money »* conçues au départ n'étaient pas très pratiques à cause de l'enclavement de certaines localités et le manque de maîtrise de cette technologie.

Les *formations réalisées* sur différentes thématiques ont été positivement appréciées par les bénéficiaires mais, aussi bien les apprenants que les partenaires de mise en œuvre ont relevé le nombre de jours réduits des formations et le nombre relativement pléthorique de participants au cours de certaines sessions ce qui n'est pas sans impact sur la qualité des apprentissages

La qualité *des kits reçus* dans les domaines d'activité a été également appréciée positivement dans l'ensemble. Cependant plusieurs critiques ont été formulées dont certaines ont été confirmées par des observations directes (qualité pas toujours bonne ou dotation insuffisante par rapport aux attentes).

Pour ce qui est du renforcement des capacités sur la consolidation de la paix et de promotion de la non-violence, les produits ont été appréciés positivement dans l'ensemble. Les foras intergénérationnelles, les caravanes de sensibilisation et les séances de causeries débats et les activités ludiques ont été les plus appréciées. Tout comme au niveau des formations professionnelles, la durée des formations a également été jugée trop brève, toute chose qui n'a pas permis d'assurer une bonne appropriation par tous les participants, notamment ceux qui ne sont pas alphabétisés.

Concernant les équipements de promotion de la paix reçus, l'appréciation de la qualité est globalement positive. Les équipements reçus sont d'assez bonne qualité et d'utilisation aisée.

Enfin, par rapport aux documents produits, la mission note que les contenus des différents rapports d'ateliers de formation et de renforcement des capacités et études exploratoires sont suffisamment conformes aux TDRs prescrits et apportent de ce fait des éléments pertinents

pour l'approfondissement des connaissances sur la problématique d'insertion des jeunes et surtout de consolidation de la paix.

11.2.4 Efficacité par rapport à la planification

L'efficacité par rapport à la planification est jugée *satisfaisante*. Malgré certains retards observés par rapport au démarrage de certaines activités, les partenaires de mise en œuvre ont dû trouver des solutions alternatives grâce à une parfait mécanisme de suivi et gestion des risques. Dans la plupart des cas, une réorientation et/ou une planification adaptative s'est avérée nécessaires pour l'atteinte des résultats des projets.

11.3 L'efficience des projets

L'analyse de l'efficience s'est faite sur la base du niveau de mobilisation des ressources, du coût des interventions et du niveau d'exécution du budget.

11.3.1 Efficience par rapport à l'utilisation des ressources

Les taux d'exécution budgétaire des projets d'assistance et d'autonomisation des jeunes estimés à 99% et 106% respectivement, sont en corrélation avec les taux d'atteinte des résultats et des objectifs de ces projets, ce qui traduit une efficience satisfaisante.

Financièrement, ces projets ont connu une dotation budgétaire normale. Les budgets alloués aux différentes composantes des projets sont ceux estimés dans la plupart des cas dans les documents de projets. Il faut d'abord noter qu'en principe, le total du budget alloué dans le tableau ci-dessus devrait être le même que celui du montant effectivement mobilisé. Le tableau ci-dessus présente pour ce qui concerne le projet sur l'autonomisation des jeunes une exécution des dépenses (actuelles et engagements pour l'année 2019) qui est de loin supérieur au budget du document du projet initial. Cet excédent est d'environ 13% (soit 275 788 USD) de la dotation initiale. Si dans l'ensemble le budget alloué au projet a été presqu'entièrement disponible et dépensé, les dépenses effectives du projet 2 font ressortir un excédent de dépenses d'environ 13% soit 275 788 USD. Cet excédent est d'une part dû au transfert d'équipement dont la valeur imputable réelle représentera uniquement le coût d'amortissement annuel d'environ 11,000 USD. Le montant total devra donc être minoré de 150,000 USD. Par ailleurs, un reliquat provenant de UNFPA devra également être minoré à ce montant. Ce projet de rapport financier dont la version finale devra être soumise en Mars 2020 tiendra compte de ces ajustements. Sur la base de d'informations disponibles, les taux d'exécution budgétaires s'élèvent à 99% pour le projet d'assistance et à 106% pour le projet d'autonomisation des jeunes. Bien que ne présentant pas des disparités significatives de moyennes des taux d'exécution budgétaire par résultat au niveau des différents projets, il ressort toutefois une surconsommation des dotation allouées pour la production de ces résultats en dehors du résultat 3 pour le projet 1 et du résultat 2 pour le projet 2 qui ont des taux d'exécution budgétaires de l'ordre de 92% et 98% respectivement. Les taux d'exécution budgétaire de 99% pour le projet 1 et 106% pour le projet 2 (avec possibilité de diminution après ajustements) sont en corrélation avec les taux d'atteinte des résultats et de l'objectif du projet (123% pour le projet 1 et 91% pour le projet 2), ce qui traduit une efficience satisfaisante.

Tableau 15 : Analyse détaillée de l'efficience par rapport à l'utilisation des ressources (niveau d'exécution budgétaire)

PROJET 1 : Fournir une assistance aux Personnes déplacées internes, refugiés, retournés et communautés hôte dans la Région de l'Extrême Nord du Cameroun						PROJET 2 : Autonomiser les jeunes pour la paix, la sécurité et la résilience dans la Région de l'Extrême Nord du Cameroun					
Poste de dépense	**Budget alloué**	**Dépenses**	**Engagements 2019**	**Total**	**Taux d'exécution par résultat (%)**	**Poste de dépense**	**Budget alloué**	**Dépenses**	**Engagements 2019**	**Total**	**Taux d'exécution par résultat (%)**
Produit 1	117 198	79 889	56 198	136 097	**116**	Produit 1.1	682 664,00	674 092	63 566	737 658	**108**
Produit 2	261 336	206 475	83 614	290 089	**111**	Produit 2.1	599 500,00	576 108	9 251	585 359	**98**
Produit 3	264 000	242 506	-	242 506	**92**	Gestion de projet	625 243,00	634 990	55 000	689 990	110
Gestion de projet	283 392	257 998	1 114	259 112	91	Equipement à transférer dans Japon 5		161 741		161 741	
Système de gestion des subventions (GMS)	74 074	62 950		62 950	85	Système de gestion des subventions (GMS)	152 592,56	150 815	10 225	161 040	106
Total	**1 000 000**	**849 828**	**140 926**	**990 754**	**99**	**Total**	**2 060 000,00**	**1 874 264**	**138 042**	**2 335 788**	**106**

11.3.2 Efficience organisationnelle

L'efficience organisationnelle est appréciée par rapport au dispositif au global de gestion, à la gestion inter agences et à la modalité de mise en œuvre directe (DIM).
Le dispositif global de gestion du projet a été très efficient, notamment en ce qui concerne le fonctionnement entre les différents organes (comité de pilotage, comité technique de suivi, les agences participantes et les partenaires de mise en œuvre). Tel que prévu, le montage a permis à la fois de prendre en compte les questions stratégiques, d'assurer une double coordination principalement à travers le coordonnateur national (Bureau central) et accessoirement à travers le Coordonnateur Résident (Bureau local) en cas de blocage majeur. Il a également permis à travers le comité technique de suivi d'assurer le suivi et la synergie d'action entre les agences participantes qui se sont appuyées selon le cas, sur des prestataires privés ou les collectivités pour assurer le déroulement opérationnel des différentes activités sur le terrain.
Si le dispositif global était suffisamment efficient au niveau du fonctionnement global, il l'a cependant été moins au niveau de l'optimisation des ressources humaines ce qui a entrainé des faiblesses au niveau opérationnel. En effet, l'équipe de coordination mise en place était trop légère pour assurer de façon efficace l'ensemble de ses missions, notamment celles de la coordination et de suivi dans le cadre d'un projet conjoint entre trois (03) agences, d'autant plus que le mécanisme de suivi évaluation en temps réel sur le terrain a été par la suite abandonné pour des raisons sécuritaires. Cette faiblesse a été aggravée par l'absence d'une étude de référence. Ce dispositif aurait été plus efficient si l'effectif de coordination avait été renforcé avec un responsable en suivi évaluation chargé uniquement de ces projets. Celui-ci aurait facilité le suivi des activités sur le terrain des différentes agences et par conséquent permis de disposer d'informations en temps réel pour faciliter la synergie d'action. Il aurait également permis de libérer plus de temps à la coordination pour veiller davantage sur la supervision et à la synergie d'actions entre les agences à travers la création d'un meilleur environnement de communication.
Par rapport au caractère conjoint du projet, l'évaluation de l'efficience est *satisfaisante*. Le fait déjà d'avoir conduit le projet avec toutes les agences est salutaire parce que la devise du « ONE UN » a souvent bien du mal à se concrétiser. Ensuite au regard des résultats atteints et du déroulement de la mise en œuvre du projet, l'efficience est jugée *satisfaisante*. Au-delà des difficultés rencontrées et qui seront évoquées, les efforts en termes de synergie d'action ont été plus importants et permis de créer une certaine dynamique, qui à son tour a permis de mutualiser des compétences entre agences et de gagner ainsi en efficacité et en efficience. C'est le cas du profilage, qui a été réalisé par différents partenaires et dont la base de données a été consolidée et exploitée à des degrés divers par les autres agences.
D'autres types de synergie d'action ont été établis également avec le UNHCR, l'UNFPA. Cela pourrait s'expliquer en partie par le niveau de cohérence entre les activités, les stratégies d'approches préconisées, le volume des activités qui nécessite ou non une présence importante sur le terrain et le volontarisme des différentes agences.
L'insuffisance de synergie entre les différentes agences s'est constatée à travers un certain nombre de faiblesses. Il s'agit notamment de (1) l'utilisation d'approches différentes sur le terrain sur certains aspects de communication, (2) la non prise en charge des jeunes volontaires (membres de comités) dans les activités menées dans le programme réinsertion et (3) le traitement différencié du personnel d'appui.
Toutefois, les efforts démontrés par les différentes agences pour participer aux missions conjointes et aux réunions mensuelles traduisent une certaine prise de conscience et la volonté de créer une véritable synergie d'action qui devrait se renforcer dans le cadre d'autres expériences.
Par ailleurs, il faut noter que le choix fait d'intervenir dans un nombre limité de localités assez proches des chefs-lieux de commune a été une stratégie efficiente qui a permis une bonne utilisation des ressources, limitant les coûts de déplacement et les délais de route assez long qui auraient davantage rallongé la durée de mise en œuvre.
Les deux projets ont été exécutés selon les modalités DIM (mise en œuvre directe par les agences qui ont transféré ensuite une partie des ressources à leurs partenaires de mise en œuvre tout en assurant le suivi et le contrôle de qualité). Cette stratégie est efficiente parce qu'elle permet d'optimiser la transparence tout en assurant l'efficacité par le transfert de

certaines prérogatives aux partenaires (ONG, communes, OSC etc…) afin de diligenter la mise en œuvre. Le transfert de ressources aux partenaires permet aux agences d'assurer la gestion des ressources dans les domaines pour lesquels elles ont un avantage comparatif et de déléguer le reste. Elle permet également de renforcer les capacités nationales à travers les MoU qui pourraient être signés avec les collectivités locales, OSC et autres prestataires.

11.3.3 Efficience par rapport au partenariat

L'efficience du projet par rapport au partenariat est jugée *moyennement satisfaisante*. La stratégie de mise en œuvre du projet a accordé une place de choix au partenariat, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre opérationnelle. Ainsi, plusieurs ONG (internationales et locales), les collectivités locales bénéficiaires, des prestataires privés et les services techniques de l'Etat ont appuyé le projet dans la mise en œuvre de ces différentes activités. La stratégie de faire faire a permis de mobiliser des compétences et des expériences plurielles ce qui a assuré dans une certaine mesure la réalisation des quantités et des qualités d'extrants dans des délais raisonnables. Le recourt à l'expertise locale, outre sa connaissance du terrain qui assure une certaine efficacité, a présenté des avantages en termes de coût de prestations et de charges logistiques et de fonctionnement.
Les succès enregistrés dans ce domaine concernent notamment le partenariat entre UNHCR et l'Association pour le Développement Economique et Social (ADES) en vue de pérenniser les acquis au niveau de la prise en charge des réfugiés référés hors des camps contribuant ainsi à améliorer les conditions de vie des personnes déplacées internes, retournés et refugiés hors des camps.
Sous un tout autre angle, le partenariat stratégique entre les agences participantes et d'autres intervenants dans la zone est resté très limité. Les perspectives annoncées dans le document de projet ne se sont pas toutes concrétisées. Les échecs sont principalement, le fait de n'être pas parvenu à mettre les différents bénéficiaires (CFW et AGR) en relation avec des institutions de microfinance, élément capital pour le processus de développement. Par ailleurs, une passerelle n'a pas été trouvée pour assurer la continuité de l'accompagnement des jeunes promoteurs, pourtant crucial pour la durabilité de leurs activités.

11.3.4 Efficience par rapport au planning d'exécution

La lecture des différents rapports montre que beaucoup d'activités ont été réalisées avec du retard après plusieurs reports pour des raisons majoritairement sécuritaires et dans une moindre mesure aux retards de déblocage des fonds ; des stratégies ont toutefois été mises en place par les différents partenaires pour respecter les engagements pris et produire les livrables requis. Par ailleurs, presque tous les rapports d'activités ont été élaborés et déposés dans les délais requis. Tout ceci a entraîné l'atteinte des cibles définies et retenues dans les différents documents de projets. On n'en conclut que ces projets ont été *efficients* dans le respect du planning d'exécution.

11.3.5 Au niveau de la qualité des réalisations

Formations réalisées
Comme l'ont montré les résultats des entretiens réalisés auprès des agents des services techniques, des ONG et des membres des OCB, les formations réalisées dans le cadre du projet ont été animées par des formateurs compétents, ce qui a permis d'assurer la qualité des dites formations. Ces formations ont contribué aux renforcements des capacités des partenaires desdits projets. Dans la plupart des cas les participants ont évalué ces formations avec la mention « très satisfaisant ».
Etudes réalisées
Les études majeures réalisées ont donné lieu à des documents qui ont tous été validés et approuvés par le PNUD.
Matériels et équipements acquis
Il s'agit principalement du matériel et mobilier de bureau acquis pour équiper les CMPJ nouvellement construits ou réhabilités et au renforcement des capacités institutionnelles des

structures déconcentrées de l'Etat. Dans la plupart des cas ce matériel et ces équipements ont été jugés opportuns et appropriés en ce sens qu'ils permettent de garantir la fluidité et l'efficacité des services d'un certain nombre d'institutions qui opéraient dans des localités enclavées et se sentaient marginalisées et délaissées par la tutelle.

En résumé :

- La qualité des réalisations (formations, études) est bonne, avec des dotations en équipement très appréciées ;
- Les projets n'ont pas été efficients dans le suivi budgétaire puisque certaines lignes budgétaires enregistrent une surconsommation tandis que d'autres sont sous consommées ;
- Il y a une certaine cohérence entre le taux moyen d'atteinte des résultats des différents projets (123%-91%) et le taux d'exécution budgétaire (99%-113%) ;
- La qualité des réalisations témoigne de l'efficience des projets ;
- Le dispositif global de gestion du projet a été très efficient, notamment en ce qui concerne le fonctionnement entre les différents organes ;
- La stratégie de mise en œuvre du projet a accordé une place de choix au partenariat, notamment pour la mise en œuvre opérationnelle ;
- Enfin, beaucoup d'activités ont été exécutées dans les délais du planning réalisé malgré un démarrage tardif dans certains cas.

Au regard du récapitulatif, la mission estime que l'efficience des différents projets est satisfaisante.

11.4 Effets des projets

En dépit du temps relativement court (environ 12 mois) et du contexte défavorable de mise en œuvre, plusieurs effets tangibles en termes de stabilisation des jeunes et de consolidation de la paix sont à mettre à l'actif du projet, en témoignent les constats des bénéficiaires et l'appréciation des autorités locales.

11.4.1 changements d'attitudes : prévention de l'extrémisme violent et cohabitation pacifique

Des interviews individuels avec les bénéficiaires, autorités locales (administratives et religieuse), puis communautaires avec les groupes de jeunes femmes, hommes et parent et maîtres coraniques ont conduit à recueillir des informations sur leur perception par rapport aux effets induits par les différentes interventions.

Globalement les communautés sont satisfaites des actions du PNUD mais demande qu'un mécanisme d'accompagnement efficient soit mis en place pour un suivi à mi-parcours de l'implémentation de ce type de projet.

Encadré 1 : Témoignage du Lamido du Mayo MOSKOTA

« Ma communauté est constituée des populations hôtes (10 000 hbts), des déplacés internes et des ex-associés de Boko Haram pour un total de pratiquement 27 725 habitants. Au départ la population hôte a été réticente à accueillir les ex associés mais avec le temps et les explications et la contribution de certains acteurs influents de la communauté, la perception vis-à-vis de ces personnes a changé et, des actions positives à elles ont été initiées. Ainsi, les villageois eux-mêmes n'hésitent pas à accueillir ces ex associés et les référer vers le lamido qui, à son tour les conduit aux autorités compétentes. Ce projet était donc une opportunité inestimable pour consolider et préserver ces acquis.

Les actions du projet dans ma localité ont porté entre autre sur : (i) la réhabilitation et l'aménagement des espaces pour la pratique du sport, (ii) la dotation en matériel sportif (jeux de maillot, filet de goal, ballons……), (iii) la dotation de certaines structures administratives en matériel de bureau et moto, (iv) la formation et mise en action des activités cash for work pour certain bénéficiaires, (v) la formation en entreprenariat et remise des kits de démarrage et, (vi) la formation et sensibilisation de la communauté sur les méfaits et risques de l'extrémisme violent, les mécanismes favorisant le vivre ensemble et la préservation de la paix dans la communauté.

Ces actions ont boosté la vie des membres de notre communauté et impulsé un changement d'attitudes aussi bien chez les déplacés, ex-associés et population hôte. Elles ont permis de :

- *Mettre sur pied une équipe de médiation dans le canton dans l'optique d'accueillir les ex-associés de Boko Haram qui sont pour la plupart des femmes et des enfants ;*
- *Mettre à la disposition des ex-associés et déplacés de superficies cultivables.*
- *Reprise des activités agropastorales.*
- *Tenue perpétuelle des rassemblements pour la sensibilisation et les témoignages de la cohabitation pacifique dans la communauté et la promotion de la paix et du vivre ensemble.*

Toutefois, la perfection n'étant pas facile à atteindre, des grincements de dent et des mécontentements ont été observés chez certains bénéficiaires qui se plaignent de : (1) l'insuffisance du temps imparti aux formations professionnelles, (2) le non-respect des promesses faites par l'ONG lors de l'implémentation des actions du projet dans le domaine cash for work et la dotation incomplète en kits de démarrage.
Dans l'ensemble, la communauté est satisfaite des actions du PNUD mais demande plus d'améliorations pour des prochaines actions en impliquant les autorités locales dans certains seuils de prise de décision ».

Des affirmations ont été faites et il a été demandé de donner leur niveau d'approbation par rapport à ces affirmations. Il ressort de l'analyse des résultats que dans plus de 87% des cas, les bénéficiaires estiment que la participation à ce projet d'assistance aux personnes déplacées internes, refugiés, retournés, et populations hôtes a impulsé des changements de comportements.

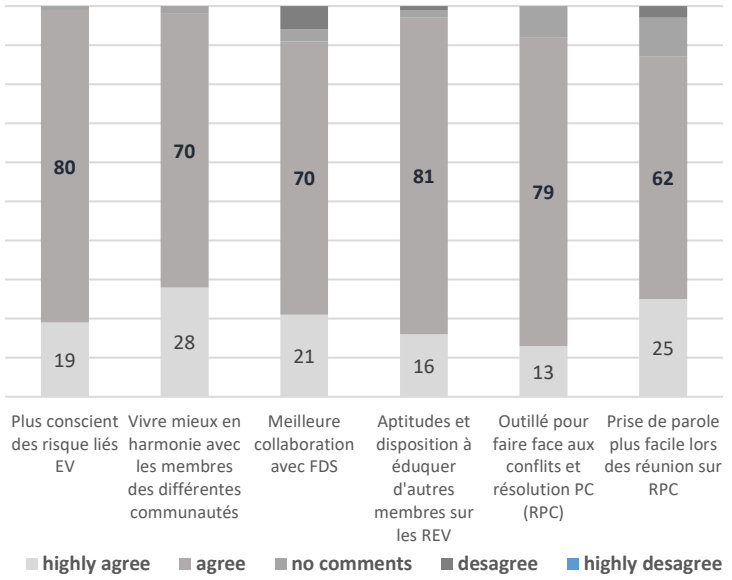


Figure 2 : Perception des bénéficiaires sur le changement d'attitudes

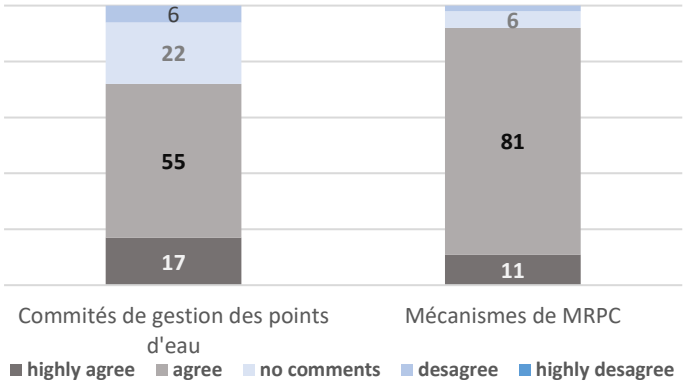
Ces changements se matérialisent par :

- Une prise de conscience de plus en plus élevée des risques liés à l'extrémisme violent ;
- Une meilleure disposition de vivre plus facilement en harmonie avec les ressortissants des différentes communautés ;
- Une désormais meilleure collaboration avec les forces de défenses et de sécurité et une redynamisation des relations de confiances avec la communauté ;
- Une aptitude et disposition à éduquer/sensibiliser d'autres membres dans la communauté sur les risques liés à l'extrémisme violent.
- Une meilleure résilience face aux conflits et une bonne capacité à contribuer à la résolution pacifique des conflits ;
- Une aisance et motivation à participer aux réunions relatives à la cohabitation pacifique et à la résolution pacifique des conflits.

Dans 92% des cas, la mise sur pieds des mécanismes de médiation et gestion pacifique des conflits a permis d'éveiller les consciences sur les risques liés à l'extrémisme violent et favoriser la cohabitation pacifique entre les différents groupes vivant dans une même communauté.

Par ailleurs, 72% environ des bénéficiaires pensent que la redynamisation des comités de gestion des points d'eau et des ressources naturelles à contribuer à les rendre mieux organiser et plus opérationnelles actuellement.

Figure 3 : Perception des bénéficiaires du rôle des institutions locales



De même, les mécanismes de médiation et gestion pacifique des conflits mis en place ont permis d'une part d'éveiller la conscience sur les risques liés à l'extrémisme violent et, d'autre part, favoriser la cohabitation pacifique entre les différents groupes au niveau de la communauté.

Pour ce qui est du projet sur l'autonomisation des jeunes, il ressort que : 83% au moins de bénéficiaires approuvent avoir changé d'attitude à la suite de leur participation aux interventions menées dans le cadre de ce projet. 97% en moyenne approuvent être plus conscients maintenant des risques liés à l'extrémisme violent et, 98% peuvent actuellement cohabiter sans soucis avec les membres des différents groupes vivant dans la même communauté. Dans le même ordre d'idée, 85% considèrent désormais les centres de jeunes et les évènements sportifs comme des cadres par excellence de consolidation de la paix et la promotion du vivre ensemble.

En somme, les initiatives de prévention de l'extrémisme violent et consolidation de la paix la sécurité, et la résilience entreprises dans le cadre de ce projet ont de toute vraisemblance impulsé un changement d'attitudes des bénéficiaires tel que ressorti des entrevues individuelles avec ces derniers dans les localités de Fotokol, Makary, Logone Birni, Limani et Zamaï.

Encadré 2 : Chef CNPJ de ZAMAÏ

« La dotation de Zamaï d'un CMPJ par le PNUD est une action d'une grande portée avec des bénéfices inestimables. Je ne suis certainement pas la voix la plus autorité pour exprimer ma gratitude au PNUD mais en tant que responsable du centre, je ne peux que remercier les promoteurs de cette initiative.

En effet, la construction et l'équipement du centre permet à la communauté de ZAMAI d'avoir un cadre où leur seront offert une panoplie de formation et d'encadrement qui leur permettront de s'autonomiser par l'insertion socio-professionnelle. Par ailleurs ce centre constitue un pôle où convergent la majorité des ONGs et partenaires au développement qui ont des interventions dans la localité.

En ce qui concerne la dotation reçue par le centre, il s'agit de : (i) la construction d'un bâtiment constitué d'une salle d'une capacité de réception de 80 personnes, de deux bureaux meublés et d'un hangar assez vaste ; (ii) Plusieurs machines à coudre ; (iii) des machines de broderie ; (iv) des ordinateurs complets ; (v) un générateur ; et, (vi) un matériel audio pour les animations. Le centre dispose aussi d'une fanfare qui pourra servir pour l'animation des manifestations.

Le centre est déjà opérationnel et tient lieu de point de formation et autre lieu de rencontres. Il offre des formations transversales et professionnelles dans divers domaines en fonction de la demande et des expertises disponibles.

En ce qui concerne le fonctionnement, le centre est dirigé par le chef centre assisté par un cadre affecté par décision préfectorale. Toutefois, le centre souffre pour le moment du manque de formateurs qualifiés et, n'ayant pas un budget alloué pour son fonctionnement, le chef de centre fait appel à des bénévoles qui ont des compétences et leur rémunération dépend de la fréquence des inscriptions au centre.

Il est à noter que les partenaires qui implémentent les projets devraient dans le futur impliquer les sectoriels présentes sur le terrain et s'assurer du volet insertion puis du suivi de ces jeunes qui ont bénéficiés de ces formations. Il faudra aussi adapter les formations au contexte local et aux besoins de la localité. Enfin, l'implication effective des sectoriels et les leaders locaux dans le suivi des bénéficiaires concernant les AGR est capital pour garantir une durabilité des actions.

Dans l'ensemble on note une satisfaction des issues des actions du projet du PNUD à ZAMAI ».

Par ailleurs, il ressort également que les mécanismes de médiation et de résolution pacifique des conflits mis en place dans les cinq localités d'intervention ont efficacement contribué à susciter un éveil de conscience sur les risques liés à l'extrémisme violent et favoriser la cohabitation pacifique entre les différents groupes au niveau de la communauté.

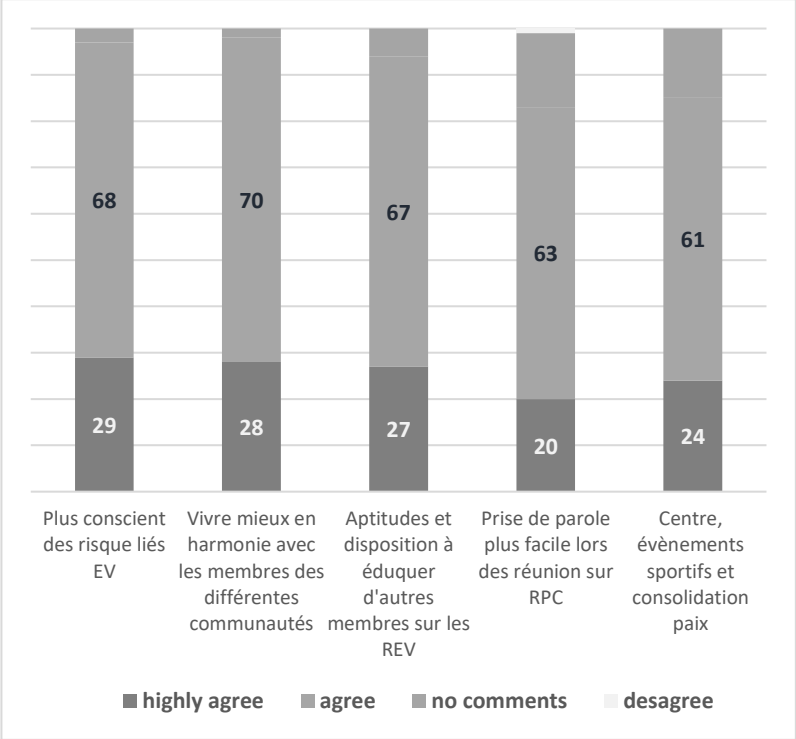
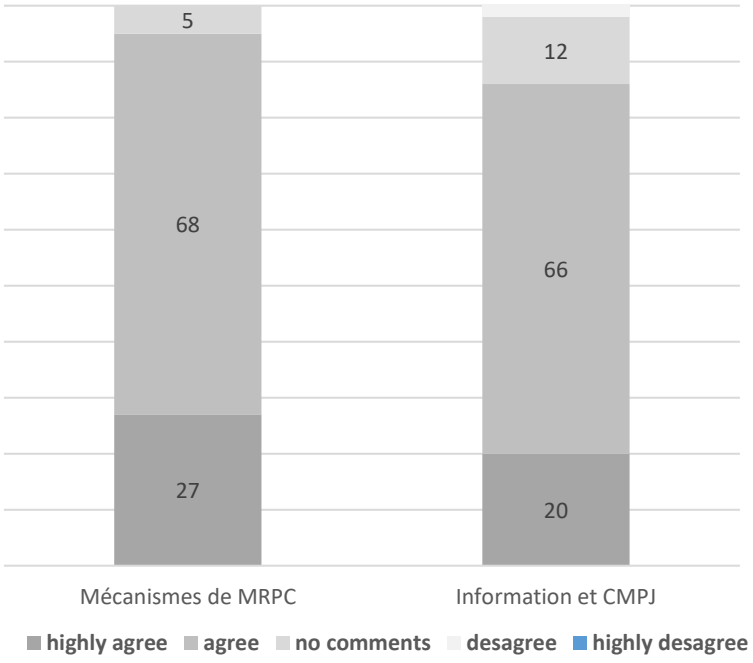


Figure 4 : Perception des bénéficiaires des effets du projet 2 sur le changement d'attitudes



Par ailleurs, 86% environ parmi ces bénéficiaires estiment que les CMPJ et autres lieux d'encadrement de la jeunesse réhabilités, construits et équipés avec l'aide du projet constituent leurs principales sources d'information et cadres de sensibilisation sur les aspects liés à la cohabitation pacifique et le vivre ensemble. En effet, un nombre assez important de jeunes a été référé dans ces centres pour un encadrement diversifié.

11.4.2 Insertion et stabilisation économique

En lien avec la théorie du changement préconisé, un accent particulier a été mis sur la création de revenus et d'emplois pour les jeunes retournés et à risque. Ainsi, 1614 jeunes (dont 340 pour projet d'assistance aux PDI, retournés, refugiés hors et communautés hôtes ; et, 1274 pour le projet d'autonomisation des jeunes) ont bénéficié, à travers des subventions en nature, des possibilités de leur auto emploi dans divers secteurs et domaines d'activités dans leur communauté. A ceux-ci s'ajoute un groupe de bénéficiaires d'activités CFW qui ont investi une partie des revenus engrangés dans le développement d'activités économiques viables (agriculture, commerce, couture, mécanique auto et métallique, services, élevage…). Une bonne partie de ces bénéficiaires s'est installée durablement en dépit des difficultés rencontrées. Beaucoup exercent dans divers domaines. Selon les résultats des enquêtes, environ 66% et 93% des bénéficiaires auraient toujours leur activité fonctionnelle dans le cadre des projets 1 et 2 respectivement.

Encadré 3 : Appréciation du degré de satisfaction des autorités traditionnelles et religieuses

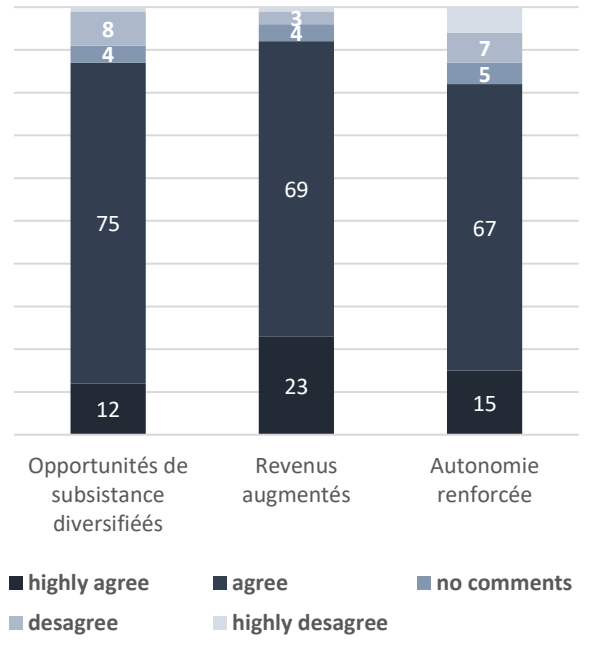
Représentant Lamido-Logone Birni
« Nous saluons l'effort remarquable des initiateurs du projet (Japon, PNUD et PLAN). Les actions menées pour l'insertion socio-professionnelle des jeunes ont contribué au changement du vécu quotidien de ces jeunes. Avant les riziculteurs cultivaient sur une petite parcelle de terrain, maintenant avec l'appui du projet ils exploitent plusieurs hectares et travaillent en association. De plus les formations transversales reçu ont aidés ces jeunes à laisser les mauvaises habitudes d'avant. Nous avons beaucoup des jeunes qui n'ont pas d'activité génératrice de revenu, pour ce faire nous sollicitons que ces acteurs reconduisent ce projet dans notre localité ».

Focus group parent-Fotokol
« Nous parents, maîtres et maîtresses coraniques exprimons notre satisfaction et remerciement pour la mise en place des projets dans la localité par ce qu'ils ont permis à nos enfants et jeunes de la communauté de sortir du chômage et l'inactivité à travers leur formation et la dotation en kits et équipements pour commencer une AGR. Grâce à ces initiatives, ces derniers participent grandement au relèvement économique de la localité. Nous émettons toutefois des réserves par rapport à l'exclusion des maitres coraniques par ces projets et proposons que pour des initiatives futures nos écoles y soient intégrées pour un meilleur suivi de ces dernières. A côté de cela, nous sollicitons le reboisement de la forêt communale existante dans le cadre des prochaines activités CFW ainsi que la dotation des jeunes formés en agropastoralisme d'une pharmacie vétérinaires et des produits d'engraissage ».

Focus group parents (personnes âgées, maîtres et maîtresses coraniques)-Makary
« Nous sommes moyennement satisfaction par rapport au projet mis en place dans la localité. Cela se justifie par la mauvaise qualité du matériel que les jeunes bénéficiaire ont reçu. Néanmoins, notre souhait est qu'une telle expérience soit reproduite en y incluant plus de jeunes afin de lutter contre le chômage galopant des jeunes dans cette localité ».

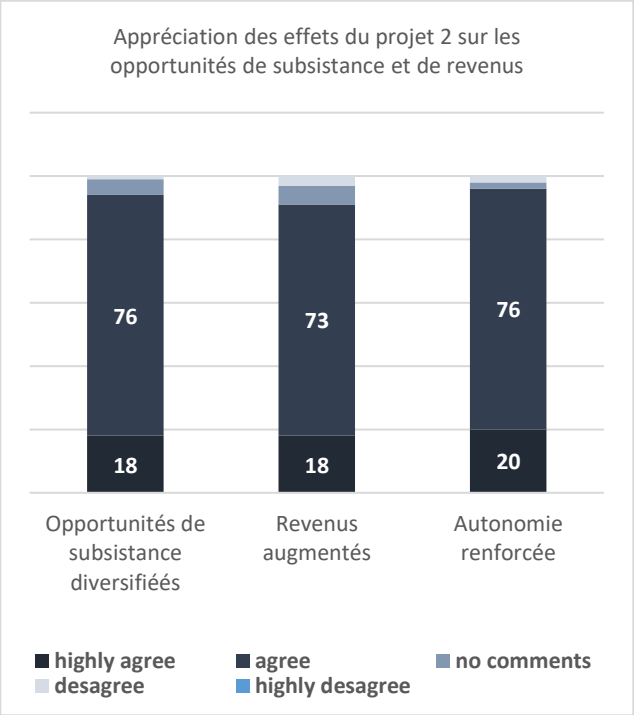
A partir du kit de départ certains ont développé et même diversifié leur activité à partir des profits engrangés Selon les résultats des enquêtes de terrains auprès des bénéficiaires, il ressort que 87% parmi ces derniers issus du projet sur l'assistance aux personnes déplacées internes, refugiés hors camp, retournés et populations hôtes avouent pouvoir disposer actuellement d'opportunités de subsistance et d'initiatives de revenus plus diversifiées. Bien plus, 92% en moyenne estiment que leur niveau de revenus a augmenté de façon significative quoiqu'il soit difficile pour certains et sinon tous de déclarer publiquement l'ampleur de cette augmentation et, 82% de ces bénéficiaires pensent également que la dotation en différents kits de démarrage leur a permis de se sentir valoriser dans la société et de prendre leur destin en main.

Figure 5 : Perception des effets sur les opportunités de subsistance et de revenus



Ces résultats ne contrastent pas du tout avec les observations faites par rapport aux bénéficiaires du projet sur l'autonomisation des jeunes. En effet, selon les avis recueillis, il ressort clairement que dans 94% des cas, les actions menées dans le cadre de ce projet ont suscité une diversification des opportunités de subsistance et de revenus auprès des bénéficiaires qui estiment dans 91% des cas que leur niveau de revenu a significativement augmenté. Par ailleurs, comme pour le projet d'assistance, 96% des bénéficiaires du projet d'autonomisation considèrent que la dotation en kits de démarrage quoique incomplets dans certains cas, a suscité en eux un sentiment d'inclusion dans la société et renforcé leur détermination de prendre leur destin en main par une auto-promotion d'emploi. Ces résultats sont assez encourageants car ils répondent à juste titre à l'objectif d'inclusion, de résilience et d'autonomisation de ces deux projets financés dans le cadre des fonds supplémentaires Japon en 2018.

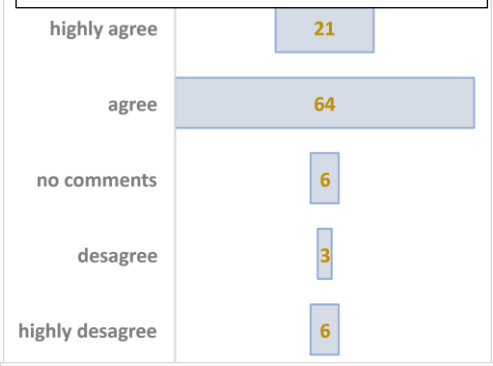
il ressort clairement des résultats des données d'enquêtes que dans la plupart des cas, les interventions menées dans le cadre du projet d'assistance et d'autonomisation des jeunes ont suscité une diversification des opportunités de subsistances et de revenus auprès des bénéficiaires.

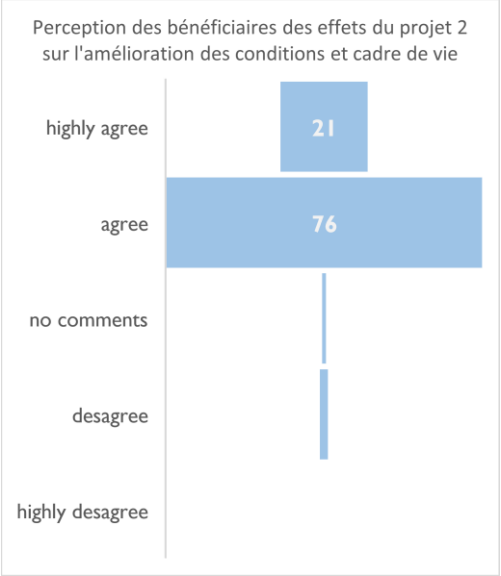


11.4.3 Amélioration des conditions et cadre de vie

S'il est vrai que le projet d'autonomisation des jeunes contrairement à celui d'assistance n'avait pas un résultat immédiat sur relatif à l'amélioration des conditions de vie, les actions conduisant à l'autonomisation en termes d'opportunités de subsistance et d'emplois ont des effets indirects sur les conditions et le cadre de vie car la couverture des besoins à partir des retombées des activités de subsistance et génératrices de revenus, constitue une base de stabilisation pour ces jeunes. Le questionnement formulé pour capter ces aspects a également été appliqué aux bénéficiaires du projet d'autonomisation des jeunes.

Figure 6 : Perception des effets sur les conditions et cadre de vie





Au regard des résultats issus des données d'enquêtes, dans 85% des cas les bénéficiaires perçoivent que la dotation en différents kits humanitaires et autres NFIs a significativement contribué à l'amélioration de leur cadre et condition de vie. A plusieurs reprises, il a été mentionné par certains bénéficiaires que les économies générées pendant les activités du CFW ont permis d'aménager le cadre de vie chez les uns et, construire des habitats décents chez les autres. Plusieurs jeunes ont mentionné avoir construits des chambres ou studios pour leur confort.

De même, la dotation pour certain en kits d'habitation a constitué pour certains déplacés internes une source de motivation pour développer des mécanismes alternatifs de survie en s'y appliquant dans l'apprentissage d'un métier.

Les jeunes bénéficiaires du projet sur l'autonomisation estiment par ailleurs dans 97% de cas que les bénéfices issus de ce projet dont contribué de façon significative à améliorer leur cadre et conditions de vie de sorte que 88% déclarent être à mesure aujourd'hui de produire et disposer d'assez de nourriture pour couvrir leurs besoins alimentaires. La même observation a été faite par 71% des bénéficiaires du projet sur l'assistance aux personnes déplacées internes, refugiés, retournés et communautés hôtes.

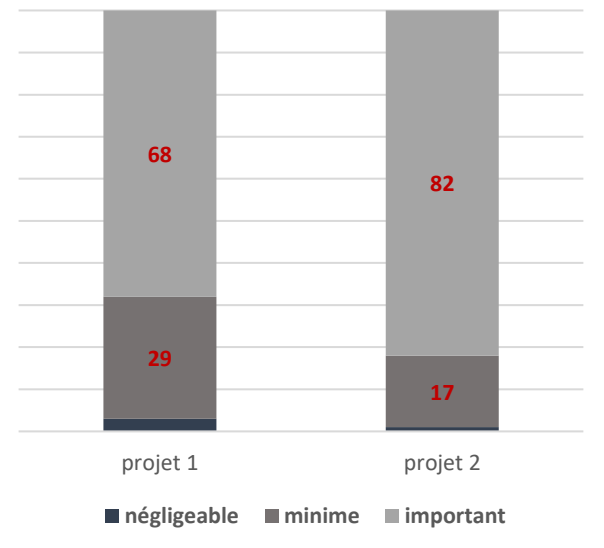
11.4.4 Appréciation globale des effets/impacts

La mise en place du système d'épargne et de crédit a permis aux communautés de développer des activités qui ont pour effet la réduction de la pauvreté et l'exposition aux pratiques déviants et illicites au niveau de la communauté.
Le renforcement des capacités techniques des membres des communautés de base, les ONG et le personnel des services techniques déconcentrés à travers les formations et la sensibilisation est perceptible. L'acquisition et la maîtrise de connaissances constituent un premier niveau d'impact, dont les applications concrètes doivent être réalisées par les personnes formées et les communautés à la suite des formations reçues.
De façon générale, le renforcement de compétences a eu trait aux divers aspects des mécanismes communautaires de gestion des conflits sur l'utilisation et le partage des ressources naturelles, mécanismes locaux de prévention des conflits et de l'extrémisme violent, planification et d'exécution pour l'amélioration de l'accès aux services de base, médiation et dialogue entre les FDS et les communautés, entreprenariat.

Selon toute vraisemblance, ces projets ont eu des effets certains sur les communautés cibles et la prévention de l'extrémisme violent, mais la consolidation de ces effets est nécessaire pour en assurer la durabilité. L'évaluation qualifie sur la base des constats le niveau d'effet important.

Certaines capacités précises qui ont été développées relèvent, au-delà d'une meilleure connaissance du terrain physique et humain, de la planification et de l'organisation locales, de l'approche participative, du suivi-évaluation, de la gestion de projet, du montage des AGR, des techniques de plaidoyer, de l'analyse institutionnelle et législative, etc.
Actuellement, l'on ne saurait encore parler, au niveau national, d'impacts concrets en termes de textes de loi ou chartes adoptés ou de dispositifs institutionnels mis en place. Toutefois, les résultats obtenus augurent favorablement des impacts qui peuvent raisonnablement être escomptés dans un avenir non pas lointain.

Figure 7 : Appréciation globale des effets



Au total, l'on peut conclure que s'il est de toute évidence impossible de quantifier l'ensemble de ces impacts, ils sont réels et non négligeables. Par rapport à la situation de référence, ces projets ont eu un impact général sur les populations et sur l'extrémisme violent, mais la consolidation des effets s'avère nécessaire pour en assurer la durabilité. Sur la base de ces constats, l'évaluateur juge le niveau des effets probables et importants.

11.4.5 Appropriation par le pays

Les deux projets ont été exécutés selon les modalités DIM de mise en œuvre directe par les agences, aussi la question se pose de savoir si le pays s'est approprié suffisamment ou non les projets ? L'analyse des faits suivants permet de réunir des éléments pour répondre à cette question.
Il est à noter que les structures déconcentrées de l'Etat ont été engagées dans la mise en œuvre de ces projets tels que le prévoyaient les différents documents de projets et la stratégie opérationnelles. Toutefois, les projets ont connu des difficultés à réunir souvent ces sectoriels pour un suivi régulier des activités sur le terrain. Le PNUD devrait travailler avec les partenaires de mise en œuvre pour renforcer l'engagement, l'implication, l'appropriation et la prise en main des acquis des projets par les sectoriels si les opportunités de financements venaient à voir le jour dans ce sens.
Malgré ces faiblesses, la mission d'évaluation a noté un fort engagement du MINADER dans la formation et l'encadrement des jeunes dans le cadre du PRODERIP. Ce fort engagement s'est

traduit par le renforcement des capacités de 311 jeunes dans la pratique de la riziculture. Le niveau d'appropriation des interventions des projets par les agents du MINJEC est assez bon et satisfaisant et les agents sont associés à l'encadrement des jeunes dans les CMPJ. Ce qui se vérifie par leur relative implication dans le processus de prévention de l'extrémisme violent et autonomisation des jeunes.
Sur la base de ces constats, l'évaluateur juge moyennement satisfaisante l'appropriation du projet par le pays au niveau de la région de l'Extrême Nord.

11.4.6 Effets catalytiques du projet

L'un des objectifs des projets d'assistance et d'autonomisation des jeunes était de susciter à travers leurs interventions d'autres initiatives dans la perspective de créer une masse critique d'effets susceptibles d'impacter la zone d'intervention en matière de consolidation de la paix et prévention de l'extrémisme violent.
Au cours de cette mission d'évaluation, certaines localités d'intervention de ces projets ont exprimé des doléances relatives à la consolidation des activités génératrices de revenus initiées par les jeunes, l'aménagement des points d'accès d'eau et la création des barrages pour booster les activités agricoles et, la poursuite et mise à échelle des interventions dans un nombre élevé de communes.
Si à notre connaissance aucune autre initiative n'a été suscitée pendant la période d'évaluation, il nous a été possible de constater pendant des entrevues avec certains partenaires de mise en œuvre que des initiatives qui prennent en compte les acquis et leçons apprises dans le cadre de ces projets sont en cours de finalisation pour répondre à un appel à projet dans le cadre des financement complémentaires Japon 6. Par ailleurs, les doléances formulées par les communautés bénéficiaires constituent en effet des pistes à explorer pour la formulation d'autres initiatives adressant les thématiques relatives à la prévention de l'extrémisme violent et la stabilisation des jeunes et groupes vulnérables dans les localités à risque.

11.5 Durabilité des projets

L'analyse de la durabilité s'est faite en deux temps. Dans un premier temps, la durabilité des résultats obtenus a été examinée et dans un second temps, une analyse a été faites sur les facteurs favorables et les facteurs défavorables qui peuvent influencer la durabilité des réalisations, des bénéfices et résultats qui ont été créés par ces deux projets.
Les résultats obtenus permettent d'affirmer que les projets ont suscité des changement réels et durables au niveau des acteurs impliqués. Les partenaires communautaires (bénéficiaires des Cantons) ont une parfaite connaissance des risques liés à l'extrémisme violent, des mécanismes de médiation et gestion pacifique des conflits ; il y a eu la création et/ou redynamisation des comités de gestion des points d'eau, la mise à jour du zonage agropastoral et la gestion responsable du bois de chauffe par les réfugiés hors camp, les personnes déplacées internes et les membres des communautés hôtes ; il y a eu des plaidoyers pour la redynamisation des juridiction traditionnelles, des commissions de règlement des litiges agro-pastoraux et des centre secondaires d'état civil comme moyen de stabilisation dans les zones impactées par l'extrémisme violent. Il s'agit maintenant de capitaliser ces acquis.
L'appréciation positive des communautés cibles des différents projets lors des focus groups et des interviews individuelles qui se voient être des communautés modèles disposant pour la première fois dans la Région de l'Extrême Nord des plans locaux de gestion des conflits sur le partage des ressources naturelles, le fait ressortir nettement.
Par ailleurs, ces projets ont identifié certains sectoriels qui pourraient constituer des relais importants pour leur durabilité si des mécanismes d'appui opérationnel sont mis en place. Lors des focus group, les représentants des autorités locales ont affirmé leur disponibilité à assurer le suivi des actions mais le manque de support logistique annihile leur engagement.
Enfin, comme mentionné plus haut, les conditions institutionnelles et légales sont pour la plupart mises en place pour garantir la pérennité des résultats des projets. Cependant, il reste à renforcer certains aspects en matière d'appropriation par les populations locales pour ce qui

concerne les objectifs d'autonomisation et les partenaires au développement pour leurs stratégies d'appuis aux structures déconcentrées de l'Etat.

11.5.1 Facteurs favorables à la durabilité

De l'avis du consultant, un certain nombre de facteurs favorables peuvent contribuer à la durabilité des résultats du projet à savoir :

- Renforcement des capacités : les capacités des acteurs ont été renforcées dans les aspects aussi variés que la redynamisation des comités de gestions des points d'eau e des ressources naturelles, les mécanismes communautaires de gestion des conflits, l'élaboration des plans locaux de gestions des conflits et partage des ressources naturelles, amélioration de l'accès aux services de base, entreprenariat ;
- Caractère stratégique de la prévention de l'extrémisme violent : la problématique de l'extrémisme violent et radicalisation est liée aux problématiques plus larges de la lutte contre le terrorisme et trafics illicites portées par l'ensemble de la communauté internationale. La question de la prévention de l'extrémisme violent s'inscrit donc parmi les préoccupations prioritaires de la communauté internationale en générale et sous-régionale (Pays du Bassin du Lac Tchad) en particulier ;
- Conscientisation des populations : la conscientisation des communautés locales s'est accrue à travers les sensibilisations et autres évènements ludiques, les formations transversales sur les thématiques traitant de l'extrémisme violent, réintégration et promotion du vivre ensemble ; l'appui au développement de l'économie villageoise en faveur de la réduction du chômage et de la pauvreté (AGR, CFW) ;
- La stratégie du projet : le projet a visé pertinemment trois niveaux ou groupes cibles : les services techniques au niveau régional et local, les ONG, les communautés locales. Non seulement, cette stratégie créé une sorte de convergence de ces différents niveaux mais aussi, elle donne plus de chance qu'un niveau puisse compenser, ne serait-ce que partiellement, la défaillance des autres.

11.5.2 Facteurs défavorables à la durabilité

La mission a identifié un certain nombre de facteurs qui impactent ou qui pourraient impacter sur la durabilité des résultats des projets.

- L'insécurité ambiante : l'insécurité ambiante dans certaines localités mettrait les partenaires techniques et financiers dans une sorte d'attentisme défavorable à la mobilisation de ressources aussi bien par l'Etat que par les ONG nationales et internationales qui interviennent sur le terrain ;
- La faible appropriation du projet : comme montré antérieurement, l'appropriation du projet par la partie nationale est faible (non engagement effectif des sectoriels), ce qui peut compromettre la capitalisation et la valorisation des acquis des projets ;
- Le manque de suivi des jeunes dans leurs initiatives d'entreprenariat : le projet n'a pas proposé d'alternatives pour un accompagnement effectif des jeunes après leur insertion. Ces jeunes sont les plus exposés et à risque à l'extrémisme violent. La résurgence des attaques dans certaines localités risque compromettre les acquis si ces jeunes ne reçoivent pas un accompagnement nécessaire pour leur stabilisation ;

En somme, les capacités institutionnelles et celles des principaux acteurs ont été renforcés, les comités mis en place sont mieux structurés et fonctionnels et l'implication des administrations sectorielles permettent de penser à la préservation de nombreux acquis.
En prenant en compte ces facteurs clés, l'évaluateur juge la durabilité *moyennement probable*.

11.6 Aspects transversaux : droits humains et genre

Dans le cadre de la mise en œuvre des deux projets, une attention particulière a été accordée aux aspects relatifs aux droits humains et au genre. L'élément essentiel de l'approche genre (au-delà des aspects moins spécifiques relevant de l'approche participative « tout court ») réside dans le fait même d'impliquer la population féminine et des minorités dans le projet, que ce soit au niveau de sa conception ou de la préparation, de la mise en œuvre et de l'évaluation de ses actions.

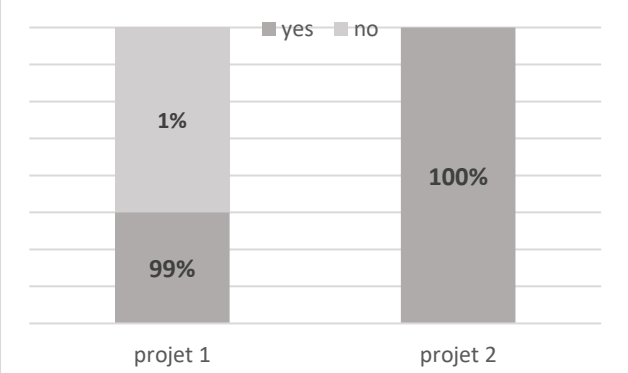


Figure 8 : Perception des bénéficiaires pour la prise en compte du genre

Par rapport aux droits humains, une stratégie spécifique n'a pas été mise en place dans les documents de projets mais les différents aspects liés aux droits humains ont été pris en compte tout au long de la mise en œuvre. Ainsi, aucun comportement contraire aux libertés fondamentales, aux droits et à la dignité humaine n'a été constaté de la part d'aucune partie prenante. Tous les bénéficiaires potentiels du projet ont été traités avec une égalité de chance. Du reste, l'intégration économique et sociale en elle-même est fondée sur l'un des principes fondamentaux des droits de l'homme, à savoir celui de non-discrimination.

En matière de genre, la mission a noté que les femmes des localités d'intervention des projets ont été concernées par un nombre considérable de ses actions. Elles ont été directement ciblées par l'appui aux AGR, au différents programmes de formation, de sensibilisation et d'insertion. Les femmes ont également été impliquées dans la collection des données socio-économiques. On peut donc parler d'une réelle intégration des femmes dans le ces différents projets. Une stratégie d'intégration du genre a été mise en place et a consisté en la fixation de quota pour les jeunes, les femmes, les personnes à risques et celles vulnérables. Un accent particulier a été mis sur la prise en compte des femmes avec un objectif allant parfois jusqu'à 50%. De toute évidence, ces activités ont contribué à valoriser la position et le rôle des femmes dans le développement local. Elles sont maintenant capables d'exprimer leurs besoins au cours des réunions. L'on est en droit d'affirmer que l'impact de ces actions est réel, même si pour la plupart d'entre elles, il est difficile à « quantifier ».

Bien plus, la mission a noté, que malgré les efforts faits notamment en ce qui concerne la mobilisation de facilitateurs pour nourrir les discussions avec les populations locales, les différents groupes étaient constituées essentiellement de femmes en majorité. Ce qui traduisait la forte implication des femmes dans les interventions menées dans le cadre de ces deux projets.

11.8 Visibilité du projet

Les projets d'assistance et de stabilisation ont enregistré une bonne visibilité au niveau national régional, et les zones d'intervention directe.

Cette performance par rapport à la visibilité tient essentiellement à la stratégie participative de mise en œuvre qui a assuré la participation et l'appropriation du projet par les bénéficiaires et certains acteurs au niveau local.

La production et la diffusion d'une diversité de kits a également joué un rôle important. Elle est également renforcée par la présence de panneaux et enseignes au niveau des principaux sites de réalisations physiques du projet, la présence de S.E Mr l'Ambassadeur du Japon à certain évènements sportifs à Maroua et la visite de courtoisie rendue au S.E Mr le Gouverneur de la Région de l'Extrême Nord. Il y a eu également la couverture par les médias de certaines activités relatives à ces projets.

En outre, un documentaire vidéo sur les efforts du PNUD sur le relèvement précoce a également été produit et postée dans les réseaux sociaux.

Cependant, l'existence des panneaux mettant en exergue l'identité du bailleur, le PNUD, l'Etat, l'intitulé du projet, les partenaires de mise en œuvre et la nature des actions sur les différents sites d'intervention aurait quelque peu renforcé cette visibilité.

11.9 Bonnes pratiques

11.9.1 Par rapport à la consolidation de la paix et l'engagement communautaire

1. Veille préventive dans la gestion des conflits : Dans le cadre de leurs mandats, les structures de gestion des conflits, s'investissent beaucoup dans la prévention à travers des activités de sensibilisation mais aussi de veille, de sorte à identifier et désamorcer les conflits avant que ceux-ci n'éclatent. Une illustration parfaite est la tenue perpétuelle des rassemblements pour la sensibilisation et les témoignages de la cohabitation pacifique dans la communauté et la promotion de la paix et du vivre ensemble à Moskota et la mise sur pied d'une équipe de médiation dans le canton dans l'optique d'accueillir les ex-associés de Boko Haram qui sont pour la plupart des femmes et des enfants.

2. Synergie d'action entre jeunes, autorités et leaders d'opinion dans la conduite d'actions citoyennes et de consolidation de la paix : Cette synergie d'action opère à deux niveaux, au sein des comités de gestion et entre ceux-ci et l'extérieur. Au niveau interne, malgré les différences d'âge souvent très marquées entre les membres des comités, ceux-ci ont su dans l'ensemble créer une certaine cohésion et un respect mutuel qui assure le bon fonctionnement des organes dirigeants. Avec l'extérieur, ces structures travaillent en étroite collaboration avec les autorités municipales, religieuses et coutumières qui sont informés et impliqués dans toutes les initiatives entreprises par les jeunes dans le cadre de la consolidation de la paix. Par ailleurs, en plus d'être reconnus les jeunes sont de plus en de plus sollicités à travers leurs structures de gestion de la paix et actions citoyennes (réseaux, comités, clubs) par les autorités locales pour la prévention et la résolution des conflits et la conduite d'activités de développement de façon plus générale.

En matière de bonnes pratiques, on note par rapport à la consolidation de la paix et à la participation communautaire (i) une veille préventive dans la gestion des conflits, (ii) une synergie d'action entre jeunes, autorités et leaders d'opinion dans la conduite d'actions citoyennes et de consolidation de la paix, (iii) un volontarismes des jeunes dans la réalisation d'activités citoyennes. Par rapport à l'insertion socio-économique on note (iv) l'assiduité et participation des jeunes aux sessions de renforcement des capacités et (v) l'investissement d'une partie des revenus CFW dans des AGR et également diversification des activités. Par rapport à la mise en œuvre du projet on note (vi) la flexibilité et la proactivité dans le processus de prise de décisions.

3. Volontariat des jeunes dans la réalisation d'activités citoyennes : La stratégie de mise en œuvre des projets comportait une forte implication des bénéficiaires sur la base du bénévolat. C'est le cas notamment des activités d'information, de sensibilisation et de gestion des conflits par les comités de gestion des conflits par les pairs éducateurs des CMPJ. Dans les différents cas d'activités, même si tous les membres n'ont pas été actifs, des noyaux se sont constitués et ont assuré et continuent même pour certains d'assurer au mieux la réalisation de leurs missions. En plus de ces activités prévues dans leurs mandats, les jeunes volontaires entreprennent d'autres types d'actions citoyennes au profit de leur communauté.

11.9.2 Par rapport à l'insertion socio-économique

4. Assiduité et participation des jeunes aux sessions de renforcement des capacités : La revue documentaire se rapportant aux différents rapports de formation et les différents témoignages recueillis auprès des bénéficiaires et des formateurs font ressortir un intérêt marqué des jeunes pour le renforcement de leurs capacités dans les différents domaines pris en compte par les deux projets. Cet intérêt se mesure à travers notamment (1) leur assiduité et participation aux sessions dispensées, (2) les requêtes quant à l'allongement de la durée des sessions et (3) les recyclages réguliers en vue d'assurer une appropriation durable.

5. Investissement d'une partie des revenus CFW dans des AGR et diversification des activités : Bien que les revenus tirés des activités CFW étaient relativement modestes dans certains cas, un certain nombre de bénéficiaires, selon les entretiens ont investi une partie de ces revenus dans des activités économiques. Cette démarche est une bonne pratique dans la mesure où elle s'inscrit dans la perspective de rentabiliser les revenus investis de sorte à pérenniser une source de revenu. Cette pratique est surtout le fait des femmes connues pour leur capacité de gestion et qui opèrent dans des petites activités qui nécessitent très peu d'investissements. Bien que les investissements ne soient pas de même niveau ces bénéficiaires des activités CFW

participent à l'élargissement du tissu économique au niveau local. Une des bonnes pratiques est également l'engagement de certains bénéficiaires d'AGR dans le développement et la diversification de leurs activités à travers le réinvestissement des bénéfices engrangés, toutes choses qui accroissent leur chance de pérennisation.
Des cas de reconversion réussies peuvent être également reversées au compte des bonnes pratiques parce qu'elles ont permis à des promoteurs qui rencontraient des difficultés dans l'activité de départ de changer de domaine et de connaitre la réussite. C'est le cas de certains bénéficiaires qui ont trouvé des économies additionnelles pour acheter des motos et s'engager dans le transport. C'est aussi le cas de certains bénéficiaires qui ont revendu leurs kits de marchandises de céréales pour acquérir des parcelles et faire de l'agriculture, métier qu'ils ont appris. Aujourd'hui ils produisent leur propre nourriture et mènent des petites activités commerciales.

11.9.3 Par rapport à la mise en œuvre du projet

6. Flexibilité et proactivité : les projets d'assistance aux personnes déplacées internes, refugiés hors camp, retournés et communautés hôtes d'une part et, d'autre part le projet d'autonomisation des jeunes du fait de leur caractère pilote ont fait face à de nombreux défis pendant la mise en œuvre à cause de nombreuses contraintes sécuritaires auxquelles ils devaient se soumettre. Toutefois, la flexibilité et la proactivité dont ont fait montre les différentes parties prenantes, notamment le comité de pilotage et les agences participantes ont permis d'apporter des réponses appropriées à chaque défi et d'assurer la continuité des activités jusqu'à la livraison des produits attendus.

11.10 Pratiques à améliorer

11.10.1 La mise en œuvre du nexus humanitaire-développement

Le nexus est le produit d'une nouvelle perception de la coopération. L'aide au développement et l'aide humanitaire n'agissent plus en vase clos. Elles forment un tout cohérent, dont les parties sont capables d'interagir de manière complémentaire et simultanée dans un même contexte, augmentant ainsi l'efficacité et la pertinence de la coopération dans son ensemble. Pour être appliqué, le nexus nécessite des changements à différents niveau : politique, institutionnel et opérationnel.
Au plan politique : flexibilité et la confiance en plus de la prévisibilité des budgets ;
Au plan institutionnel : réflexion approfondie sur la problématique, la flexibilité des instruments l'élaboration d'un portefeuille commun et la création d'instruments de mise en œuvre ;
Au plan opérationnel : réflexion commune sur le contexte et les objectifs, anticipation et adaptation, synchronisation dans les actions et mise en œuvre commune.
La mission a constaté que si certains aspects de cette démarche ont été respectés, des insuffisances ont été observées surtout au niveau de la synchronisation des actions et la mise en œuvre commune. Le PNUD et ses partenaires devraient tirer profit des leçons apprises de ces projets pour la prise en compte de ces exigences (de la formulation à la mise en œuvre) dans les initiatives futures.

Le tableau ci-dessous récapitule les différentes notations portées dans le cadre de l'évaluation finale du projet sur l'assistance aux personnes déplacées internes, retournés, refugiés hors camp et communautés hôtes d'une part et, d'autre part, le projet d'autonomisation des jeunes pour la paix, sécurité et résilience dans la Région de l'Extrême Nord du Cameroun.

Tableau 16 : Résumé des notations

Projet 1 : Fournir une assistance aux Personnes déplacées internes, refugiés, retournés et communautés hôte dans la Région de l'Extrême Nord du Cameroun		Projet 2 : Autonomiser les jeunes pour la paix, la sécurité et la résilience dans la Région de l'Extrême Nord du Cameroun	
Critère	**Notation**	**Critère**	**Notation**
Pertinence	Pertinent	Pertinence	Pertinent
Efficacité	Très satisfaisant	Efficacité	Très satisfaisant
Efficience	Satisfaisant	Efficience	Satisfaisant
Effets	Important	Effets	Important
Durabilité	Moyennement probable	Durabilité	Moyennement probable
Suivi-évaluation	Satisfaisant	Suivi-évaluation	Satisfaisant

12 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les projets d'assistance aux personnes déplacées internes, refugiés, retournés et communautés hôte d'une part, et d'autre part, le projet d'autonomisation des jeunes avaient pour objectif général non seulement de « renforcer les leviers de la paix et stabilité dans les villages d'opportunité des localités de Moskota, Zamaï et Fotokol » mais également, d'améliorer la paix et la sécurité autour du Bassin du Lac Tchad (Fotokol, Makary, Logone Birni, Limani, Zamaï) n s'attaquant aux causes des conflits et à l'extrémisme violent à travers : (i) l'amélioration des conditions de vie globales des populations vulnérables ; (ii) la promotion des mécanismes de cohésion sociale et de résolution des conflits ; et (iii) la fourniture de moyens de subsistance.
Malgré les retards dans le démarrage des plans annuels de travail et des contingences liées aux soucis sécuritaires, il ressort que :

Conclusion 1 *: par rapport à la pertinence*

Ces projets d'une manière globale, ont eu des performances assez satisfaisantes. La grande pertinence de ces projets s'est justifiée au regard du contexte sous-régional, des politiques et stratégies globales ou sectorielles du pays, des priorités des communes bénéficiaires et des populations cibles, des priorités du PNUD et du SNUs, aux priorités du bailleurs et à la théorie de changement préconisée. En effet, les objectifs de ces différents projets adressent effectivement les préoccupations et attentes des groupes cibles dans les différentes localités avec un contexte de précarité préexistant exacerbé par l'afflux de plusieurs jeunes et femmes provenant des différentes zones à risque.

Au terme de la mission d'évaluation des projets plusieurs recommandations sont formulées dans la perspective de consolider les acquis, d'améliorer la mise en œuvre de projets futurs. Ces recommandations découlent de l'analyse de la mise en œuvre du projet et sont regroupées par domaine.

Recommandation 1 *: visant les pratiques pour faire face aux questions liées à la pertinence*

1.1. Initier des actions porte d'entrée : notamment dans les villages où les organisations communautaires à la base (OCB) sont peu dynamiques : par exemple, le projet peut appuyer les communautés à un meilleur encadrement des jeunes par l'organisation d'actions citoyennes rémunératrices en période de vacances. Ces actions peuvent permettre de mobiliser les communautés en vue de réaliser des interventions de plus grande envergure en matière de consolidation de la paix, prévention des pratiques illicites, et autonomisation des jeunes.

1.2. Sensibiliser les collectivités locales dans la prise en compte des activités liées à la promotion de la paix et autonomisation des jeunes dans les plans communaux de développement. Dans la perspective de la décentralisation effective des régions, les initiatives comme celles-ci pourraient parfaitement s'inscrire dans le cahier de charges des différentes collectivités.

Conclusion 2 *: par rapport à l'efficacité*

Il ressort à la fin de cette mission d'évaluation que toutes les activités planifiées ont été réalisées et les cibles de produits atteints. L'efficacité desdits projets par rapport aux indicateurs de la chaine des résultats est globalement très satisfaisante (123% et 91% respectivement). L'efficacité par rapport aux indicateurs de résultats immédiats quantitatifs s'est établie à environ 100% et l'efficacité par rapport aux indicateurs de résultats intermédiaires à environ 146% et 81% respectivement pour les projets 1 & 2. Enfin, par rapport à la qualité des produits et à la planification, l'efficacité des projets des projets a été jugée satisfaisante.

Recommandations 2 *: visant les pratiques pour faire face aux questions liées à l'efficacité*
2.1. Renforcer l'accompagnement des jeunes dans l'identification et le murissement de leur idée de projet : Cette recommandation se justifie par les taux d'échec, de tentatives de reconversion et les nombreux regrets enregistrés par plusieurs bénéficiaires concernant le choix de leur activité. Il s'agira de i) intégrer dans les programmes de formations un module spécifique sur les contraintes liées à chaque type d'activité, et ii) orienter les jeunes promoteurs en fonction de leur potentiel (expérience, exposition dans le secteur d'activité) et de leur motivation. Cette activité doit être du ressort des formateurs qui ont en principe l'expertise nécessaire pour le faire et la durée des formations devrait répondre aux exigences du MINEFOP en matière de formation professionnelle en termes de contenu et de durée.

2.2. Rendre les activités CFW plus attractives en vue de promouvoir les opportunités d'emplois pour les jeunes : cette recommandation trouve sa justification face au niveau élevé de vulnérabilité et de chômage dont font face les jeunes dans les sites d'intervention, notamment au niveau communal. Pour se faire, plusieurs stratégies sont envisageables. i) éviter les recrutements pléthoriques et de complaisance qui amenuisent les revenus par bénéficiaires, ii) mettre en place au niveau des communes des activités CFW de moyen terme avec un traitement mensuel et surtout iii) conditionner l'octroi des AGR à la participation des jeunes aux CFW dans les localités où elles sont initiées. Cette stratégie couplée à l'obligation de faire une épargne permettra de reverser un fonds de roulement aux jeunes au démarrage de leurs activités.

2.3. Améliorer le montage des projets groupés : les projets groupés sont ceux qui rencontrent le plus de difficultés. Il faudrait à cet effet, i) éviter les regroupements non maîtrisables qui rendent la gestion difficiles pour des jeunes promoteurs, ii) éviter d'organiser un projet groupé autour de plusieurs activités. Par ailleurs, étant donné que les membres d'un groupe ne sont pas dotés du même dynamisme ou sens de l'initiative collective il est également indispensable que les projets groupés bénéficient d'un accompagnement à moyen termes pour aider à surmonter les premières difficultés qui sont souvent source d'échecs.

2.4. Assurer une meilleure qualité des kits : cette recommandation se justifie par le fait que plusieurs plaintes ont été formulées par rapport à la qualité des kits. Pour pallier cette faiblesse, plusieurs stratégies sont envisageables, à savoir i) définir un cahier de charge en y indiquant des spécificités et caractéristiques des différents éléments composites des kits avant acquisition, ii) mettre sur pied des comités locaux de contrôle et validation des kits avant distribution (vérifier la conformité et la fonctionnalité).

Conclusion 3 *: par rapport à l'efficience*

Financièrement, ces projets ont connu une dotation budgétaire normale. Les budgets alloués aux différentes composantes des projets sont ceux estimés dans la plupart des cas dans les documents de projets. Sur la base d'informations disponibles, les taux d'exécution budgétaire de 99% pour le projet 1 et 106% pour le projet 2 (avec possibilité de diminution après ajustements) sont en corrélation avec les taux d'atteinte des résultats et de l'objectif du projet (123% pour le projet 1 et 91% pour le projet 2), ce qui traduit une efficience satisfaisante.

Le dispositif global de gestion du projet a été très efficient, notamment en ce qui concerne le fonctionnement entre les différents organes (comité de pilotage, comité technique de suivi, les agences participantes et les partenaires de mise en œuvre). Par rapport au caractère conjoint du projet, l'évaluation de l'efficience est *satisfaisante*. Le fait déjà d'avoir conduit le projet avec toutes les agences est salutaire parce que la devise du « ONE UN » a souvent bien du mal à se concrétiser. Sur le place organisationnel, la stratégie des projets exécutée selon les modalités DIM a été jugé satisfaisante parce qu'elle permet d'optimiser la transparence tout en assurant l'efficacité par le transfert de certaines prérogatives aux partenaires (ONG, communes, OSC etc…) afin de diligenter la mise en œuvre.
L'efficience des projets par rapport au partenariat est jugée *moyennement satisfaisante*. En effet, la stratégie de mise en œuvre du projet a accordé une place de choix au partenariat, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre opérationnelle. Sous un autre angle, le partenariat stratégique entre les agences participantes et d'autres intervenants dans la zone est resté très limité.

Recommandations 3 *: visant les pratiques pour faire face aux questions liées à l'efficience*

3.1. Renforcer la synergie entre les agences participantes : Bien que des efforts et même des bonnes pratiques aient été constatés dans le cadre de la synergie entre les différentes agences, il n'en demeure pas moins que beaucoup d'efforts restent à faire. Pour se faire, il s'agira i) de renforcer les missions de suivi conjoint, ii) d'améliorer la communication au niveau de la coordination et d'assurer une stratégie de visibilité commune et iii) systématiser le renforcement des capacité en suivi-évaluation des collectivités et partenaires locaux, ceci permettra à ces derniers d'intégrer ces pratiques dans leur différente structure par la mise en place de dispositifs simples et efficaces de suivi-évaluation, l'élaboration d'un manuel de suivi-évaluation et la mise en place d'une base de données afin de contribuer à un meilleur pilotage et à une meilleure capitalisation des actions et résultats des projets futurs

Conclusion 4 *: par rapport aux effets*

Dans l'ensemble, le projet a bénéficié d'un contexte assez défavorable, marqué principalement par la détérioration de la situation sécuritaire d'ensemble de la région de l'Extrême Nord du pays et la crise migratoire engendrée par ce fléau. Nonobstant les difficultés rencontrées, ces projets ont généré des résultats appréciables. Plusieurs effets notables en termes de consolidation de la paix dans les localités bénéficiaires. Il s'agit principalement (1) de l'insertion et la stabilisation économique des jeunes bénéficiaires, (2) la fixation des jeunes dans leur communauté et l'éloignement d'activités illicites, (3) l'amélioration de la cohésion sociale et baisse des tensions. On note par ailleurs, (4) une amélioration des capacités organisationnelles et opérationnelles des institutions locales et (5) la dynamisation de l'économie locale et amélioration des conditions de vie.

Recommandations 4 : *visant les actions pour accompagner ou renforcer les effets initiaux des projets*

4.1. Renforcer les capacités opérationnelles des organes et instruments de promotion de la paix : Cette recommandation découle du constat que le temps alloué aux activités relatives à la mise sur pied des mécanismes de médiation et consolidation de la paix était assez court pour apprécier le niveau d'opérationnalité effectif de ces organes et canaux de consolidation de la paix. Il s'agira de i) recycler les membres des différents organes de paix (club d'écoute, comités et réseaux de gestion des conflits) et ii) accompagner ces organes sur la base de leur plan d'action qui doivent inclure des activités telles que l'organisation d'évènements sportif, culturel, social, religieux et autre, l'organisation de travaux publics à accomplir en commun qui favorisent l'intégration entre les différents groupes de la communauté.

4.2 Consolider la culture de la paix au niveau de la jeunesse : cette recommandation découle du besoin d'assurer un changement de comportement durable et de promotion de la jeunesse. Il s'agira de i) développer et insérer des programmes sur la promotion de la non-violence et la

gestion pacifique des conflits dans les curricula de formation de la jeunesse, ii) prioriser dans les activités CFW la réhabilitation et/ou mise en place d'infrastructures culturelles et sportives au profit des jeunes (CMPJ et autres), iii) procéder à la réception et ouverture imminente du CMPJ de Limani en y associant les sectoriels (MINDAF, MINJEC) et, iv) soutenir l'organisation au profit des jeunes d'activités ludiques, canaux pour faire passer des messages de sensibilisation sur la paix.

Conclusion 5 *: par rapport aux bonnes pratiques*

En matière de bonnes pratiques, on note par rapport à la consolidation de la paix et à la participation communautaire i) une veille préventive dans la gestion des conflits, ii) une synergie d'action entre jeunes, autorités et leaders d'opinion dans la conduite d'actions citoyennes et de consolidation de la paix, iii) un volontarismes des jeunes dans la réalisation d'activités citoyennes.
Par rapport à l'insertion socio-économique on note i) l'assiduité et participation des jeunes aux sessions de renforcement des capacités et ii) l'investissement d'une partie des revenus CFW dans des AGR et également diversification des activités.
Par rapport à la mise en œuvre du projet on note i) la flexibilité et la proactivité dans le processus de prise de décisions.
Mais, à côté de ces quelques points de satisfaction, quelques insuffisances peuvent être relevées : Faible appropriation du projet par la partie nationale ; un partenariat pas très structuré avec les sectoriels et les organisations de la société civile, certaines imperfections dans la mise en œuvre du nexus humanitaire-développement.

Recommandation 5 : visant à partager des expériences sur les bonnes pratiques

5.1. *faciliter la mise en place d'une plateforme des bénéficiaires (PDIs, retournés, refugiés et membres des communautés hôte)* pour un partage d'expériences et de leçons et, surtout en matière de bonnes pratiques avec d'autres communautés exposées aux mêmes risques pour une possibilité de réplicabilité ou mise à échelle.

Conclusion 6 *: par rapport à la durabilité*

L'évaluation a jugé la durabilités desdites interventions moyennement probable. En effet, les résultats obtenus permettent d'affirmer que les projets ont suscité des changement réel et durable au niveau des acteurs impliqués. Les partenaires communautaires (bénéficiaires des Cantons) ont une parfaite connaissance des risques liés à l'extrémisme violent, des mécanismes de médiation et gestion pacifique des conflits ; il y a eu la création et/ou redynamisation des comités de gestion des points d'eau, la mise à jour du zonage agropastoral et la gestion responsable du bois de chauffe par les réfugiés hors camp, les personnes déplacées internes et les membres des communautés hautes ; il y a eu des plaidoyers pour la redynamisation des juridiction traditionnelles, des commissions de règlement des litiges agro-pastoraux et des centres secondaires d'état civil comme moyen de stabilisation dans les zones impactées par l'extrémisme violent. Il s'agit maintenant de capitaliser ces acquis et renforcer certains aspects en matière d'appropriation par les populations locales pour ce qui concerne les objectifs d'autonomisation et les partenaires au développement pour leurs stratégies d'appuis aux structures déconcentrées de l'Etat.

Recommandations 6 : *visant à faciliter ou garantir l'appropriation et la durabilité des interventions*

6.1. Renforcer le suivi/accompagnement et les mécanismes de pérennisation : le constat qui s'est dégagé sur le terrain est que les promoteurs n'ont pas bénéficié d'un accompagnement rapproché et concret. Le renforcement du suivi et accompagnement passe par i) un suivi rapproché sur le terrain au moins une fois par mois assuré de préférence par la structure formatrice ou émanant des collectivités locales, et ii) identifier et intégrer les jeunes bénéficiaires de CFW promoteurs d'AGR sur la liste à accompagner. La recommandation par

rapport aux mécanismes de pérennisation tient au souci d'accroître et de réduire le taux d'échec des jeunes promoteurs. Il s'agira i) de privilégier les formations professionnelles qui offrent plus de ressort et de perspectives aux jeunes dans chaque localité (options/contexte), ii) de mettre en place des centres incubateurs au moins dans les milieux urbains, iii) d'organiser les bénéficiaires par domaines d'activité en structures formelles en vue d'un partage d'expérience et pour la défense de leur intérêts, iv) de mettre les promoteurs en relation avec les institutions financières, v) de revoir la formule de la totale gratuité des appuis et exiger une quote-part aux bénéficiaires afin d'accroître la détermination dans la conduite des activités. A ce niveau, l'obligation de participation aux activités CFW à tout bénéficiaire peut permettre la mobilisation de cette quote-part.

6.2. Réaliser un plaidoyer auprès des institutions publiques décentralisées et locales pour une meilleure appropriation de l'exécution des projets par la partie nationale : cette recommandation se justifie par le constat d'un manque d'engouement généralisé des sectoriels pour le suivi et le soucis de pérennisation des actions entreprises. Plusieurs stratégies peuvent être envisageables à savoir, i) organiser un atelier de réflexion sur comment améliorer l'appropriation de l'exécution des projets par les sectoriels au niveau des zones d'intervention, ii) institutionaliser au niveau local le partenariat entre les sectoriels et les collectivités locales. Ceci a un double avantage : d'abord cela permet à l'institution d'interagir avec un point focal officiellement désigné avec un cahier de charge bien défini et permet de renforcer la culture de redevabilité envers le PNUD et envers l'institution hôte et, iii) sensibiliser les collectivités locales dans la prise en compte des activités liées à la promotion de la paix et autonomisation des jeunes dans les plans communaux de développement. Dans la perspective de la décentralisation effective des régions, les initiatives comme celles-ci pourraient parfaitement s'inscrire dans le cahier de charges des différentes collectivités.

6.3. Améliorer la gouvernance locale en renforçant les capacités de suivi-évaluation des collectivités et autres partenaires locaux : Il se dégage au niveau local l'absence de mécanismes de suivi pérenne et l'insuffisance d'une culture du suivi évaluation. La mission estime que en systématisant le renforcement des capacité en suivi-évaluation des collectivités et partenaires locaux, cela permettra à ces derniers d'intégrer ces pratiques dans leur différente structure par la mise en place de dispositifs simples et efficaces de suivi-évaluation, l'élaboration d'un manuel de suivi-évaluation et la mise en place d'une base de données afin de contribuer à un meilleur pilotage et à une meilleure capitalisation des actions et résultats des projets futurs. A cet effet, les structure comme le CCAS et le CEOCA devraient être mis à contribution pour un suivi et accompagnement actifs pendant la mise en œuvre et après insertion des jeunes promoteurs.

6.4. Renforcer la culture de redevabilité : en vue de renforcer la confiance des citoyens et leur adhésion aux actions de consolidation de la paix et de développement et construire un climat de paix. Le constat a été fait sur le terrain que la redevabilité n'était pas assez promue dans les différentes zones d'intervention. La redevabilité qui est un mécanisme de renforcement de la confiance entre le bénéficiaires et les partenaires de mise en œuvre doit être promue pour renforcer le processus de consolidation de la paix. Elle pourrait se faire en intégrant dans les mécanismes de suivi-évaluation les forums de redevabilité au niveau communautaire. Ceci permettra aux bénéficiaires d'orienter et faire des suggestions, s'approprier et endosser les réalisations des projets et aussi, éviter des plaintes qui ont émaillé la distribution et attribution des différents kits de démarrage.

***Conclusion 7** : par rapport aux droits humains et au genre*

La mise en œuvre des différents projets a été très inclusive dans leur opérationnalisation. En effet, pour ce qui concerne les droits de l'homme, même si une stratégie spécifique n'a pas été mise en place dans les documents de projets, aucun comportement contraire aux libertés fondamentales, aux droits et à la dignité humaine n'a été constaté de la part d'aucune partie prenante. Tous les bénéficiaires potentiels du projet ont été traités avec une égalité de chance. En matière de genre, la mission a noté que les femmes des localités d'intervention des projets

ont été concernées par un nombre considérable de ses actions. Elles ont été directement ciblées par l'appui aux AGR, au différents programmes de formation, de sensibilisation et d'insertion.

Recommandation 7: *visant à promouvoir l'intégration de l'approche genre et des droits de l'homme dans toute intervention d'assistance et de développement*.

7.1 *sensibiliser et accompagner les collectivités locales dans la prise en compte des aspects genre et droits de l'homme dans la formulation et implémentation des plans communaux de développement.* l'intégration économique et sociale en elle-même étant fondée sur l'un des principes fondamentaux des droits de l'homme, à savoir celui de non-discrimination, la prise en compte des aspects genre et droits de l'homme s'avère être non seulement une nécessité, mais un impératif dans les activités liées à la promotion de la paix et autonomisation des jeunes. Toute intervention agressant les problèmes d'assistance humanitaire et de développement socioéconomique devra prendre en compte cette donne pour mieux impacter les groupes vulnérables et à risque.

Tableau 17 : Récapitulatif des recommandations et responsables pour la mise en œuvre

Domaines	Problèmes/faiblesses	Solution/recommandation	Responsables de mise en œuvre	Niveau de priorité
Consolidation de la paix	Faible niveau opérationnelle des organes et instruments de promotion de la paix	recycler les membres des différents organes de paix (club d'écoute, comités et réseaux de gestion des conflits) et (2) accompagner ces organes sur la base de leur plan d'action qui doivent inclure des activités telles que l'organisation d'évènements sportif, culturel, social, religieux et autre, l'organisation de travaux publics à accomplir en commun qui favorisent l'intégration entre les différents groupes de la communauté.	PNUD	Elevé
	Besoin de consolidation de la culture de paix au niveau de la jeunesse	développer et insérer des programmes sur la promotion de la non-violence et la gestion pacifique des conflits dans les curricula de formation de la jeunesse	Collectivités locales, sectoriels, PNUD	Faible
		prioriser dans les activités CFW la réhabilitation et/ou mise en place d'infrastructures culturelles et sportives au profit des jeunes (CMPJ et autres)	PNUD	Elevé
		procéder à la réception et ouverture imminente du CMPJ de Limani en y associant les sectoriels (MINDAF, MINJEC)	PNUD	Elevé
		soutenir l'organisation au profit des jeunes d'activités ludiques, canaux pour faire passer des messages de sensibilisation sur la paix	PNUD	Moyen
Renforcement des effets initiaux des projets	Attractivité des activités CFW et employabilité des jeunes	éviter les recrutements pléthoriques et de complaisance qui amenuisent les revenus par bénéficiaires,	Collectivités locales, bénéficiaires, PNUD	Elevé
		mettre en place au niveau des communes des activités CFW de moyen terme avec un traitement mensuel	Collectivités locales	Moyen
		conditionner l'octroi des AGR à la participation des jeunes aux CFW dans les localités où elles sont initiées. Cette stratégie couplée à l'obligation de faire une épargne permettra de reverser un fonds de roulement aux jeunes au démarrage de leurs activités	PNUD/partenaires de mise en œuvre	Elevé
	Coaching et accompagnement des jeunes	intégrer dans les programmes de formations un modules spécifiques sur les contraintes liées à chaque type d'activité	PNUD	Elevé
		orienter les jeunes promoteurs en fonction de leur potentiel (expérience, exposition dans le secteur d'activité) et de leur motivation. Cette activité doit être du ressort des formateurs qui ont en principe l'expertise nécessaire pour le faire et la durée des formations devrait répondre aux exigences du MINEFOP en matière de formation professionnelle en termes de contenu et de durée.	PNUD, UNFPA, IEDA, Public Concern, Plan International	Elevé
	Insertion des jeunes	Renforcer l'accompagnement des jeunes dans l'identification et le murissement de leur idée de projet	PNUD, UNFPA, IEDA, Public Concern, Plan International	Elevé
		Améliorer le montage des projets groupés	PNUD, UNFPA, IEDA, Public Concern, Plan International	Elevé
		Renforcer le suivi/accompagnement et les mécanismes de pérennisation	PNUD, UNFPA, IEDA, Public Concern, Plan International	Elevé

		Assurer une meilleure qualité des kits	UNHCR, IEDA, Public Concern, Plan International	Elevé
		Réaliser un plaidoyer auprès des institutions publiques décentralisées et locales pour une meilleure appropriation de l'exécution des projets par la partie nationale	PNUD	Elevé
		faciliter la mise en place d'une plateforme des bénéficiaires (IDPs, returnees, refugees et membres des communautés hôte)	PNUD	Elevé
Gestion et mise en œuvre des projets	Faible niveau de synergie entre les agences	renforcer les missions de suivi conjoint	PNUD, UNFPA, UNHCR, IEDA, Public Concern, Plan International	Elevé
		Améliorer la communication au niveau de la coordination et d'assurer une stratégie de visibilité commune	PNUD	Elevé
		Systématiser le renforcement des capacité en suivi-évaluation des collectivités et partenaires locaux, ceci permettra à ces derniers d'intégrer ces pratiques dans leur différente structure par la mise en place de dispositifs simples et efficaces de suivi-évaluation, l'élaboration d'un manuel de suivi-évaluation et la mise en place d'une base de données afin de contribuer à un meilleur pilotage et à une meilleure capitalisation des actions et résultats des projets futurs	PNUD	Elevé
Gouvernance locale	Faible niveau d'appropriation et d'accompagnement	Renforcer les capacités de suivi-évaluation des collectivités et autres partenaires locaux	PNUD, collectivités locales, bénéficiaires	Elevé
		Renforcer la culture de redevabilité	Collectivités locales, partenaires de mise en œuvre, bénéficiaires	Elevé
Genre et droits de l'homme	Meilleur ciblage des bénéficiaires dans le cadre d'action d'assistance humanitaire et de développement par les collectivité et autres interventions nationales	Sensibiliser et accompagner les collectivités locales dans la prise en compte des aspects genre et droits de l'homme dans la formulation et implémentation des plans communaux de développement	Collectivités locales, partenaires au développement, bénéficiaires	Elevé

13. LEÇONS APPRISES

13.1 Par rapport à la prévention de l'extrémisme violent et consolidation/promotion de la paix

Lorsqu'on offre pas d'alternatives socioéconomiques et/ou techniques aux communautés ou groupes vulnérables et/ou à risque exposés à l'extrémisme violent et autres pratiques illicites, il y a peu de chances qu'ils changent d'attitudes même s'ils prennent conscience des risques liés à l'extrémisme violent et de la nécessité de s'en prévenir.

Les jeunes s'ils sont encadrés et accompagnés, constituent de véritables artisans pour la consolidation de la paix et du vivre ensemble : Les jeunes, bien que leur nombre reste dans le cadre de ces projets pilotes limité à un groupe relativement réduit dans chaque localité, ont montré leur enthousiasme dans la réalisation de diverses activités communautaires dont celles de promotion de la paix et de gestion des conflits. En dehors des sollicitations, les jeunes ont initié et conduit plusieurs activités d'information, de sensibilisation et de conciliation de la paix sur leurs propres initiatives et souvent de façon volontaire. Ils se sont spontanément approprié les concepts de paix, de non-violence et du vivre ensemble, qu'ils ont à leur tour véhiculé auprès de leurs camarades et de façon plus générale à une bonne partie de la population. Les différentes implications ont produit des effets tangibles dans la communauté en matière de cohésion et de consolidation de la paix sociale. Cependant, compte tenu de leur statut socioéconomique (désœuvrés pour l'essentiel), leurs actions sont limitées dans le temps et dans l'espace et ne permettent pas en l'état d'assurer une masse critique d'activités susceptibles de créer un changement de comportement durable en matière de consolidation de la paix et prévention de l'extrémisme violent notamment. Ils ont par conséquent besoin d'un accompagnement logistique conséquent pour assurer la mise à l'échelle des savoirs, savoir-faire et savoir être acquis en matière de consolidation de la paix dans le cadre des différents projets.

Existence d'un environnement favorable au niveau local à la consolidation de la paix : Les rencontres avec les différentes composantes des communautés bénéficiaires ont fait ressortir aussi bien chez les jeunes, les vieux, les hommes et les femmes une conscience accrue par rapport aux défis sécuritaires et de consolidation de la paix compte tenu des interactions entre plusieurs facteurs dans la zone : situation frontalière, , tradition migratoire des populations et situation de crise conduisant à une insécurité permanente.
Cette conscience se traduit au niveau des autorités par les différents plaidoyers engagés pour mobiliser des financements en faveur de l'emploi des jeunes, le soutien aux personnes vulnérables, la sensibilisation des populations sur les risques actuels, la promotion de la gestion locale des conflits entre communautés et le suivi des personnes à risque. Au niveau des leaders d'opinion tels que les autorités religieuses et coutumières, les actions de consolidation de la paix se traduisent par la promotion de la tolérance religieuse et de la conciliation entre protagonistes, la tenue des rassemblements pour la sensibilisation et les témoignages de la cohabitation pacifique dans la communauté et la promotion de la paix et du vivre ensemble, la mise sur pieds des équipes de médiation dans l'optique d'accueillir les ex-associés de Boko Haram qui sont pour la plupart des femmes et des enfants, l'attribution aux ex-associés et déplacés des parcelles cultivables.
Au niveau des jeunes, franges vulnérables, certains retournés initient des actions de sensibilisation de leurs proches sur les risques actuels dans le pays d'accueil afin de les dissuader de passer à l'action.
Cet état de conscience des populations constitue un environnement favorable pour les différentes interventions extérieures en faveur de la prévention de l'extrémisme violent et consolidation de la paix.

Les centres de jeunes et évènements sportifs sont les cadres par excellence de consolidation de la paix et du vivre ensemble : La mission d'évaluation a constaté que en plus du chômage, un déficit de cadre d'expression et surtout d'épanouissement des jeunes pourrait annihiler tout effort de consolidation de la paix et promotion de la cohabitation pacifique. En effet, malgré le poids de la jeunesse dans la structure de la population dans les zones d'intervention on note une faible prise en compte des besoins de cette frange dans les politiques et actions de développement, notamment en ce qui concerne, les sports et les loisirs qui sont pourtant des droits qui leurs sont reconnus. Les bienfaits du sport et des loisirs sur l'état physique et mental

de la personne humaine ne sont plus à démontrer de même que leur contribution à une occupation saine et au raffermissement de la cohésion sociale à travers le brassage, dans le cadre de compétitions ou de représentations. Pourtant, dans les différentes localités, en dehors des CMPJ et autres centres de promotion des jeunes construits/réhabilités par le projet, on note l'absence d'infrastructures culturelles et sportives qui sont des cadres indispensables à l'épanouissement de la jeunesse.
La non satisfaction des droits d'épanouissement des jeunes est une cause potentielle de délinquance juvénile, d'oisiveté et d'exode alors que sa promotion constitue au contraire un puissant levier pour sa valorisation et sa contribution active à la promotion et la consolidation de la paix. Bien que l'existence de ces centres de promotion de jeunes et cadres de loisirs a été mentionnée à plus de 60% des cas comme étant des endroits par excellence de consolidation de la paix et promotion de la cohabitation pacifique.

L'insertion économique et la valorisation sociales sont des conditions nécessaires pour une autonomisation et stabilisation des jeunes : A travers les activités CFW, les AGR et les activités de renforcement des capacités sur les notions de paix et de non-violence, les projets d'assistance et d'autonomisation des jeunes ont permis de maintenir sur place la majorité des bénéficiaires et les détourner des pratiques illicites. Le fait de leur procurer des revenus et des occupations leur a offert des alternatives pour ne pas se lancer dans des aventures incertaines compte tenu de la situation sécuritaire de la Région de l'Extrême Nord. Bien plus, ces projets ont permis d'assainir les relations entre les FDS et les communautés et instaurer un climat de confiance.
Cependant, une fois les activités desdits projets terminées (CFW), les revenus tirés dissipés et en l'absence de perspective, beaucoup de jeunes qui avaient commencé à s'intégrer risquent renouer avec des vieilles habitudes. Il faut également noter qu'au niveau des AGR le niveau d'investissement ne permet pas de générer des bénéfices substantiels pour certains et les jeunes formés et non insérés constituent toujours une population à risque toutefois, la création pour ces derniers de nouvelles opportunités de subsistance et d'emplois représenterait un gage à leur autonomisation et stabilisation.

13.2 Par rapport à l'insertion socio-économique des jeunes

Nécessité de prendre en compte les aspects environnementaux et notamment ceux liés aux changements climatiques dans l'insertion socioéconomique des jeunes **:** Les risques climatiques sont une réalité dans la zone cible du projet qui est sujette à l'alternance des phénomènes climatiques extrêmes tels que les sècheresses, les inondations. Par ailleurs, ces phénomènes qui sont devenus récurrents et plus aigus posent des défis d'adaptation des modes de vie et des systèmes de production. Au regard du niveau actuel des connaissances et des capacités d'adaptation des populations, certains secteurs majeurs tels que l'élevage et l'agriculture vivrière sont de plus en plus à risque et cela doit être pris en compte dans l'insertion économique des jeunes. Cela suppose un appui et un accompagnement conséquent pour l'appropriation de nouveaux systèmes de production (variétés améliorées, embouche, suivi vétérinaire, complémentation alimentaire, techniques de conservation des sols et de l'eau, gestion intégrée des eaux et du sol…). Ce volet environnemental n'a pas été suffisamment prise en compte dans le cadre de ces projets ce qui a été à l'origine de contreperformance au niveau de plusieurs bénéficiaires notamment ceux qui se sont engagés dans la riziculture.
Les activités nouvelles liées par exemple à l'électronique, à la téléphonie, le secteur des métiers (coiffure, recharge de batterie) ont été faiblement pris en compte. Ce qui pose en même temps la limite de la méthode du choix exclusif de l'activité par le bénéficiaire.

Les projets de groupements (co-entreprises) dans leur formule actuelle sont peu viables : Dans l'ensemble, les projets de co-entreprenariat réalisés autour des groupements/associations au nombre de six ou sept (6 et parfois 7 bénéficiaires) connaissent des difficultés notables. Les raisons de cette situation sont de plusieurs ordres : En amont, outre la mauvaise qualité et l'insuffisance de certaines dotations, le fait de mettre un nombre relativement important de bénéficiaires non expérimentés autour d'une activité est problématique. En dehors des cas de projets de sites maraîchers réalisés dans le cadre des projets communautaires où une telle

formule est envisageable pour peu que chacun soit bénéficiaire d'un carré dont il est responsable et exploite à son compte, les autres types de regroupements sont difficiles. Il est envisageable d'organiser deux ou trois personnes novices en matière de gestion autour d'une activité en leur octroyant des moyens de production communs mais cela demande un accompagnement rapproché et prolongé. Par contre, il est moins évident, voire impossible de mettre ensemble plusieurs personnes autour de plusieurs activités à la fois : l'élevage, le commerce des accessoire de téléphone et la restauration par exemple ne sont pas nécessairement des activités compatibles.
En aval, les contraintes sont de plusieurs ordres. Certains bénéficiaires assimilent les moyens de production à leurs propres moyens et tentent d'installer un monopole sur les appuis. Cette situation est favorisée par le fait que souvent le matériel est confié à ces personnes qui sont chargées de les utiliser au profit du groupe. La démobilisation des membres est également un facteur favorisant. Certains groupements subissent également des influences diverses qui menacent leur fonctionnement. Il convient donc de revoir la formule de mise en place de ces projets afin d'accroître leur viabilité.

13.3 Par rapport à la mise en œuvre

L'implication et la responsabilisation des communautés est source de motivation pour leur engagement et appropriation des acquis des projets : L'approche 3X6 du PNUD démarche participative adoptée par les deux projets au cours de toutes ses étapes de mise en œuvre a suscité une forte adhésion et participation de la population bénéficiaire et des autorités locales qui se sont activement impliquées dans la réalisation des différentes activités aussi bien rémunérées que non. La responsabilisation des CCAS dans l'identification et la mise en œuvre de activités CFW et la représentation des différentes composantes dans les différentes activités de renforcement des capacité ont assuré une certaine appropriation par les bénéficiaires et les acteurs locaux. La responsabilisation des jeunes, qui ont été particulièrement pris en compte dans la mise en œuvre de ces projets a créé un sentiment de considération et de responsabilité ce qui a suscité leur adhésion et implication.

Le dispositif de coordination et le volontarisme des agences participantes déterminent le niveau de succès d'une mise en œuvre conjointe **:** L'expérimentation de la mise en œuvre conjointe dans le cadre du nexus humanitaire-développement a été globalement satisfaisante. Toutefois, des difficultés ont été rencontrées et les analyses font ressortir qu'une telle coordination nécessite la mise en place d'un dispositif opérationnel assez étoffé et dynamique (réflexion commune sur le contexte et les objectifs, anticipation et adaptation, synchronisation dans les actions et mise en œuvre commune) afin de faire face aux multiples défis de coordination entre les différentes agences. Cette expérience a également mis en lumière la place du volontarisme qui permet au-delà des agendas individuels et des difficultés opérationnelles multiples de dégager du temps et de se rendre disponible pour les autres afin de créer la synergie nécessaire qui constitue l'une des valeur ajoutée essentielles du dispositif.

14. ANNEXES

14.1 Termes de référence

EVALUATION FINALE DES PROJETS FINANCES PAR LES FONDS SUPPLEMENTAIRES JAPON EN 2018 & 2019

1. CONTEXTE

L'insurrection de Boko Haram dans la région du Lac Tchad a eu de graves répercussions sur le Cameroun. L'extrême Nord du Cameroun accueille actuellement près de 54 820 réfugiés Nigérians au camp de Minawao et 245 725 personnes déplacées internes (PDI), 40 396 réfugiés hors camp et 105 906 retournés.

Les évaluations des besoins et d'autres évaluations ont confirmé la faible capacité de l'État en matière de fourniture de services de base (santé, éducation et eau) et de gouvernance, ainsi que l'accès très limité aux activités génératrices de revenus pour les populations vulnérables. La région de l'Extrême-Nord reste la plus pauvre du pays, avec un taux de pauvreté de 74,3% contre 37,5% au niveau national. Les violences en cours ont encore détérioré la structure économique de la région et accru la vulnérabilité de la population. En outre, l'extrémisme violent chez les jeunes est en augmentation. Selon l'International Crisis Group (n ° 241 du 16 nov. 2016), environ 4 000 jeunes auraient rejoint Boko Haram. Les enfants et en particulier les jeunes filles sont de plus en plus utilisées comme kamikazes. La présence de centaines de milliers de personnes déplacées a de graves répercussions sur la capacité d'adaptation des communautés hôtes. Elle affecte de plus en plus la coexistence pacifique entre les communautés, alimentant la méfiance entre groupes religieux, groupes ethniques, membres des communautés et réfugiés ou déplacés internes, retournés (y compris des ex-associés à Boko Haram) et membres des communautés hôtes).

Afin de prévenir l'extrémisme violent, le PNUD met en œuvre aux côtés d'autres d'agences, du gouvernement et partenaires des Nations Unies, des interventions de développement qui visent à aborder à partir d'une approche holistique, les facteurs qui conduisent à ce phénomène.

De manière spécifique, le PNUD en collaboration avec l'UNFPA et UNHCR, ont entrepris des actions pour améliorer la paix et la stabilisation dans les zones hautement prioritaires de la région de l'extrême nord, lesquelles visent d'une part, à s'appuyer sur la gestion des conflits et de la prévention de l'extrémisme violent et d'autre part, répondre aux besoins humanitaires immédiats des populations tout en réduisant les risques et la vulnérabilité en travaillant ensemble pour obtenir des résultats collectifs. Ces actions ont été menées dans le cadre de deux projets ***« Providing assistance to IDPs, refugees, returnees and host communities in the Far North region of Cameroon »*** et ***« Empowering Youth for Peace, Security and Resilience in the Far North of Cameroon »*** financé par le budget supplémentaire du gouvernement du Japon. Ces deux projets avaient une approche conjointe.

S'agissant du **Projet 1** : « ***« Providing assistance to IDPs, refugees, returnees and host communities in the Far North region of Cameroon »,*** la mise en œuvre s'est faite conjointement avec **l'UNHCR**. Il s'inscrivait dans une démarche pilote visant à mettre en œuvre l'une des recommandations formulées lors du sommet humanitaire mondial tenu en 2016 à Istamboul, qui était le **« New Way of Working ».** L'objectif général du projet était de renforcer les leviers de la paix et de la stabilité dans les « **villages d'opportunités** » des localités de **Moskota, Zamaï et Fotokol** à travers : *a) l'amélioration des conditions de vie globales des populations vulnérables ; (b) la promotion des mécanismes de cohésion sociale et de résolution des conflits ; et c) la fourniture de moyens de subsistance.* A cet effet, trois résultats immédiats étaient attendus :

• **R1** : Les personnes déplacées, les réfugiés, les rapatriés et les membres de la communauté hôte deviennent des agents de changement dans la coexistence pacifique et le partage des ressources naturelles ;

• **R2** : La cohésion sociale est renforcée à travers l'appui aux moyens de subsistance des communautés hôtes, des es personnes déplacées internes, les retournés et des réfugiés hors camps ;

• **R3** : Les conditions de vie des personnes déplacées, des retournés et des réfugiés sont améliorées grâce à l'accès aux kits humanitaires ;

S'agissant du **Projet 2** :« ***« Empowering Youth for Peace, Security and Resilience in the Far North of Cameroon »,*** la mise en œuvre s'est faite conjointement avec **l'UNFPA** qui avait une forte participation stratégique en tant que l'une des principales parties responsables à proposer une approche globale pour prévenir et combattre l'extrémisme violent chez les jeunes. L'objectif général du projet était que «la paix et la stabilité autour du bassin du lac Tchad (**Zamaï, Limani, Makary, Fotokol et Logone Birni**) soient améliorées en s'attaquant aux causes des conflits et à l'extrémisme violent ». A cet effet, deux résultats immédiats étaient attendus :

• R1 : Les groupes vulnérables (jeunes hommes et femmes) sont économiquement autonomes ;

• **R2** : Les capacités des communautés sont renforcées pour lutter contre l'extrémisme violent et réintégrer les personnes vulnérables ;

Conformément aux accords signés entre le PNUD et le gouvernement Japonais, il est prévu à la fin de la mise en œuvre de ces projets, une évaluation finale qui fera une analyse approfondie de la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité/l'appropriation nationale, la coordination interagence et le nexus humanitaire-développement, des interventions du projet et leur contribution aux changements observés sur les populations ciblées.

2. OBJET DE L'EVALUATION

Cette évaluation vise à avoir un regard sur l'ensemble des éléments pertinents de ces deux projets après leur clôture et permettre ainsi de prendre des mesures correctives dans le cadre des prochaines interventions.

3. PORTEE DE L'EVALUATION

L'évaluation portera sur toute la période de mise en œuvre du projet, soit d'avril 2018 à mai 2019 et dans toutes les zones d'intervention couvertes par les deux projets notamment : dans le département du Logone-et-Chari (Fotokol) et dans le département du Mayo-Tsanaga (Moskota et Zamaï) en ce qui concerne le Projet 1 ; et pour ce qui est du Projet 2 la mise en oeuvre s'est faite dans : le département du Logone-et-Chari (Fotokol-Makary-Logone Birni), le département du Mayo Sava (Limani) et dans le département du Mayo-Tsanaga (Zamaï) . Elle sera focalisée sur les adultes, les jeunes filles et garçons des populations hôtes, des retournées et des populations déplacées internes (Projet 2) et adultes, les jeunes filles et garçons des populations hôtes, des populations déplacées , des retournées et des réfugiés hors camps (Projet 1) ayant bénéficié d'un appui quelconque lors de la mise en œuvre de ces projets, mais aussi elle touchera 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 suite à la mise en œuvre de ces projets dans leurs communautés.

4. OBJECTIF DE L'EVALUATION

L'objectif de cette évaluation est d'apprécier la performance du projet, notamment le niveau d'obtention des résultats immédiats fixés ; d'analyser la manière avec laquelle ces résultats ont été atteints et comment les activités ont été réalisées ; et enfin de mesurer les changements obtenus au sein des populations cibles.

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 satisfactions à nos préoccupations :

• Est-ce que les activités des deux projets sont liées aux solutions de prévention de l'extrémisme violent et de la stabilisation identifiés en contexte post crise ?

• La stratégie de mise en œuvre des projets (résilience) a-t-elle rencontré une acceptation culturelle locale ou était-elle inadaptée au regard des contraintes géographiques et contextuelles (**le critère de justesse**)?

• Est-ce que les cibles identifiées sont les plus pertinentes en termes de vulnérabilité ?

• Les besoins et les problèmes identifiés au départ sont-ils restés les mêmes au cours de la mise en œuvre du projet ou ont-ils connu une évolution ? En cas d'évolution de ces derniers, quelle a été la capacité de réactivité du projet face aux changements et émergence d'autres besoins et priorités ?

• Est-ce que les projets ont tenu compte d'intégrer la question de l'égalité des sexes dans l'élaboration, 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, aux bénéfices apportés par les projets ?

• Jusqu'à quel point le staff du projet 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 (produits ou effets) escomptés d'une initiative donnée ou la mesure des progrès réalisés pour l'atteinte des produits ou effets. A cet effet les questions clés suivantes nous guideront dans notre réflexion :

• Les ressources et les stratégies mises en oeuvre étaient-elles réalistes, appropriées et adéquates pour permettre l'atteinte des résultats attendus ?

• Est-ce que les stratégies de mise en oeuvre utilisées ont été les plus efficaces ?

• Est-ce que les partenaires identifiés pour la mise en oeuvre 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 ?

• Dans quelles mesures l'intervention a réussi à faire participer les femmes et les hommes, et les « laissés pour compte », ainsi que les pourvoyeurs de droits ?

• Quelle est la mesure du changement dans les produits obtenus (en termes de prévention de l'extrémisme violent)? Quelle est la plus-value de l'action du PNUD comparativement aux autres acteurs dans le domaine de la stabilisation ?

• Dans quelle mesure les changements ou les progrès réalisés peuvent-ils être attribués aux projets ?

• La valeur des changements observés est-elle positive ou négative ?

• Dans quelle mesure les phases de planification et de mise en oeuvre se sont-elles-basées sur le respect des droits de l'homme et l'égalité des sexes ?

• Dans quelle mesure la stratégie de partenariat entre les agences du SNU a-t-elle influencé l'efficacité du projet : Y a-t-il eu une synergie avec les autres interventions dans le domaine de l'extrémisme violent sur le terrain ? Y a- t-il eu un lien entre les activités de chaque partenaire de mise en oeuvre pour un meilleur effet du projet

• Quelles sont les retombées de l'intervention ; prévues et imprévues, positives et négatives ; y compris les effets sociaux, économiques, environnementaux ?

• Les populations cibles du projet ont elles, réellement bénéficié des changements apportés par les projets ?

• Dans quelle mesure les projets se sont inscrits dans une démarche de prévention de l'extrémisme violent et de stabilisation ?

• Dans quelle mesure les résultats obtenus ont-ils permis d'améliorer les différentes planifications du bureau PNUD Maroua ?

• Dans quelle mesure la formation en entreprenariat et en pratique du 5S/KAIZEN a-t-elle contribué à la réussite des affaires des jeunes ayant été formés et ceux n'ayant pas été formés?

C- L'Efficience

L'efficience mesure la manière avec laquelle les ressources ou les apports (tels que les fonds, la compétence et le temps) sont transformés de façon économe en résultats. Une initiative est considérée efficiente lorsqu'elle utilise les ressources correctement et de façon économe pour atteindre les produits souhaités. L'efficience est importante pour garantir le bon usage des ressources et mettre en relief d'autres usages efficaces de ces ressources. A cet effet les questions clés suivantes nous guideront dans notre réflexion :

• Les projets ont-ils utilisé les ressources de la manière la plus économe possible pour atteindre leurs objectifs ?

• Les projets ont-ils été 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'efficience des procédures opérationnelles du PNUD dans un contexte humanitaire comparativement aux autres agences humanitaires des Nations Unies ?

• Est-ce que la stratégie de partenariat avec les autres agences du SNU et des ONG a influencé l'efficience des initiatives de ce projet à travers des mesures de partage de frais et d'activités complémentaires ?

D- La durabilité/ L'appropriation locale

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, quels mécanismes de pérennisation ont été mis en place pour assurer la continuité des actions. 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 oeuvre ?

• 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 ?

• Dans quelle mesure les ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour maintenir les avantages obtenus par le projet ?

• Dans quelle mesure les interventions du PNUD ont-elles des stratégies de sortie bien conçues et bien planifiées ?

• Que pourrait-on faire pour renforcer les stratégies de sortie et la durabilité ?

6. LA METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

L'évaluation 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 prévention de l'extrémisme violent et de la stabilisation dans la mise en œuvre du programme du PNUD.

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 des projets. 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 procèdera 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'identification d'une variété d'informateurs clés à interviewer; iii) Les techniques pour l'analyse et l'interprétation des données (par exemple les types d'analyse de données utilisées, les instruments de collecte de données, le niveau de précision, les méthodes d'échantillonnage);

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 de ces projets; ii) Des entretiens avec les diverses parties prenantes du projet (Equipe de Gestion du Projet, les agences du SNU, 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 (le M&E Specialist, l'ARR , le DRR et le RR), les bénéficiaires du projet, les autorités administratives, le bailleur de fond, les membres de la communauté hôte et les personnes déplacées interne, les réfugiés hors camps, les retournées et les informateurs clés; iii) Des interviews individuels et focus group avec les autres acteurs humanitaires; iv) Des observations directes sur le terrain au sujet des infrastructures construites et réhabilitées, des jeunes ayant été insérés dans le tissu économique local de leur communauté; 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, le bailleur de fond, 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 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'EVALUATION

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 avec les résumés en anglais, 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'entamer le démarrage de la collecte des données. Il 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, méthode de collecte des données ainsi que les indicateurs à l'aune de laquelle les critères d'évaluation seront mesurés. 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. COMPETENCES REQUISES DU CONSULTANT

L'évaluation sera effectuée par un(e) consultant(e) national(e).

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, économie rurale, agro économie, du relèvement précoce, de la stabilisation y compris en matière d'évaluation ;

➢ Avoir 5 ans d'expérience au minimum dans la conception et la conduite d'évaluations ou études d'impact ainsi que dans l'analyse de données qualitatives et quantitatives pour les projets et/ou programmes de relèvement précoce et/ou humanitaires, en économie rurale (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 communautés de base ;

➢ Une connaissance technique et une expérience dans les domaines thématiques du PNUD, 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 des capacités ;

➢ 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 et au niveau international ;

➢ Des compétences en matière de gestion axée sur les résultats ;

➢ Maitrise de la langue française et anglaise ;

➢ Connaissance de l'outil informatique (Word, Excel, Powerpoint etc…) ;

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

Profil de l'évaluateur (Consultant) :

➢ Être titulaire d'un BAC + 5 ou plus en Science Sociale, agro économie/développement, Analyse et Evaluation des projets ou autres diplômes en lien avec le thème de l'évaluation ;

➢ Avoir une connaissance dans les techniques de communication de base ;

➢ Bonne connaissance du domaine de la stabilisation et du relèvement socioéconomique des communautés, de l'accès aux services sociaux de base serait 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'UNEG 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 de ces projets sera dirigé par un consultant qui fournit l'orientation globale et les conseils relatifs à la conduite de l'évaluation. Le travail du consultants, chargés de l'évaluation, sera supervisé par le **responsable de l'évaluation (Le M&E Specialist du bureau PNUD Maroua)** qui veillera sur la qualité des rapports et des données collectées par l'évaluateur. Il assure de manière conjointe avec le consultant une descente de données et l'aidera à entrer en contact avec les personnes à rencontrer. Cependant, 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 bureau PNUD Maroua

s'occupera de l'organisation des différents ateliers envisagés au cours du processus d'évaluation (**validation, vulgarisation**).

Le Groupe de Référence est composé de parties prenantes clés, qui collaborent étroitement avec le responsable de l'évaluation, afin d'orienter le processus. Les membres du groupe de référence apporteront des commentaires et des conseils à chaque étape du processus de l'évaluation : les termes de référence, le rapport de démarrage, et le pré-rapport de l'évaluation. Au besoin, ils feront des suggestions aux commanditaires pour la réorientation du processus d'évaluation.

Structure de gestion	Rôle et Responsabilité	Profil des membres
Gestionnaire/Responsable de l'évaluation	▪ 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 ; ▪ S'assurer que le projet final réponde aux normes de qualité	M&E Specialist du bureau PNUD Maroua
Le groupe de référence	▪ Définit et confirme le profil, les compétences, les rôles et responsabilités du responsable et peut faire la diffusion de l'appel à candidature auprès des potentiels candidats qui pourront exercer cette fonction ; ▪ Participe à la rédaction et à la révision de l'ébauche des termes de référence ; ▪ Prête leur assistance à la collecte de données requises ; ▪ Supervise les progrès et la conduite de l'évaluation ; ▪ Révise le rapport du projet d'évaluation et s'assure que le projet final répond aux normes de qualité.	✓ Equipe du projet ; ✓ Les partenaires de mise en œuvre
Le responsable de l'évaluation	▪ 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	Le/la consultant(e)

11. 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_Projets_Japon4_2019 »** au plus tard **14 jours** après publication de l'Appel à candidature, adressé à Monsieur le Représentant Résident du PNUD/ Cameroun.

Les paiements seront effectués comme suit :

✓ **40%** du paiement total à la soumission du rapport initial d'évaluation ;

✓ **40%** du paiement total à la livraison du projet de rapport d'évaluation ;

✓ 20% 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 (**Avril à Juin 2019**)
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 **Juillet à Septembre 2019**.

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.

12. 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 en nombre d'évaluation ou étude d'impact conduite dans le domaine de la prévention de l'extrémisme violent/ développement durable/économie rurale	✓ Plus de 2 évaluations conduites dans le domaine de la prévention de l'extrémisme violent/ développement durable ***(20 pts)*** ✓ Autres ***(15 pts)***	**20 pts**
Avoir 5 ans d'expérience minimum dans l'analyse de données qualitatives et quantitatives pour les projets et/ou programmes développent et/ou humanitaires, économie rurale (soit en équipe ou individuellement)	✓ ≥ 5 ans d'expérience dans la conduite l'analyse de données qualitatives et quantitatives pour les projets et/ou programmes développent et/ou humanitaires soit en équipe ou individuellement ***(15 pts)*** ✓ < 5 ans d'expérience dans la l'analyse de données qualitatives et quantitatives pour les projets et/ou programmes développent et/ou humanitaires 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.	✓ Bonne présentation de la méthodologie avec le chronogramme et les activités **(10 pts)** ✓ Présentation vague sans détails des tâches à faire ***(7 pts)***	***10 pts***
Une connaissance technique et une expérience dans les domaines thématiques du PNUD, 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	✓ Connaissance dans la thématique du relèvement précoce, l'égalité du genre, les droits de l'homme et le renforcement des capacités ***(10 pts)*** ✓ Connaissances des autres thématiques du PNUD ***(5 pts)***	***10 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 ; ***(10 pts)*** ✓ Expérience de travail seulement avec le gouvernement, la société civile et les ONG internationales ; ***(5 pts)***	***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 ***(15 pts)*** ✓ Diplôme inférieur au Bac + 5 ***(10 pts)***	***15 pts***
Bonne connaissance du domaine de la prévention de l'extrémisme violent et de la stabilisation sera un atout	✓ Connaissance de la prévention de l'extrémisme violent et de la stabilisation, etc… ***(20 pts)*** ✓ Connaissance seulement dans l'extrémisme violent (***15 pts)***	***20 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-distante ;

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

13. 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 : Documents des projets ;
Annexe 4 : le format de la matrice d'évaluation ;
Annexe 5 : le format du rapport d'évaluation au PNUD

NB : ces documents seront fournis une fois que le consultant (e) sera retenu.

Préparé par le M&E Specialist	Approuvé par le Senior Project Manager
Tony Kouemo	**Cyprien Gangnon**

14.2 Itinéraire de la mission d'évaluation

Date	Personnes rencontrées	Activités	Observations
17 Août 2019	Départ de Yaoundé pour Maroua		
19 Août 2019	Spécialiste S&E du bureau PNUD de Maroua	Réunion de cadrage avec le spécialiste et S&E Présentation au staff PNUD local et visite des agence partenaires partageant logés dans l'immeuble des NU à Maroua (UNFPA, Sécurité, OCHA) Elaboration du programme de la mission exploratoire et suggestion du responsable de S&E	Au départ de Yaoundé, l'évaluateur principal avait programmé continuer avec la mission de terrain après celle de Maroua mais au regard des conditions climatiques qui rendaient la plus part des zones inaccessibles, la mission s'est limitée à une visite exploratoire à Maroua
20 Août 2019	Responsable de S&E	Identification et mise à disposition des documents nécessaires à l'évaluation au consultant Extraction et mise à disposition de la base de données détaillées des bénéficiaires	
21 Août 2019	Responsables des structures partenaires de mise en œuvre présents dans la ville	Visite de courtoisie et d'introduction aux partenaires de mise en œuvre (IEDA, Public Concern, Plan International)	Cette visite avait pour but d'introduire le consultant en vue de faciliter les interactions dans le cadre de sa mission d'évaluation. Elle a été organiser avec l'accompagnement du responsable de S&E
20-25 Août 2019		Préparation du rapport initial d'évaluation	
23 Août 2019	Staff local PNUD Maroua	Réunion de débriefing sur l'état des lieux de la mission et	

		programmation pour les étapes futures de la mission	
26 Août 2019		Soumission du rapport initial d'évaluation pour approbation	Ce rapport a de commentaires et suggestions par le responsable de S&E avant son approbation
27 Août 2019	Départ de Maroua pour Yaoundé		
28 Sept 2019	Départ de Yaoundé pour Maroua		Les conditions climatiques défavorables d'une part et le déblocage tardif de la première tranche après approbation du rapport initial ont causé un retard dans la poursuite de la mission d'évaluation qui devrait en principe reprendre dès le 15 Septembre
30 Sept 2019	Responsables IEDA	Présentation de l'objet de l'évaluation et interviews sur les différentes questions de l'évaluation	
01 Oct 2019	Responsable UNFPA	Présentation de l'objet de l'évaluation et interviews sur les différentes questions de l'évaluation	
02 Oct 2019	Responsables Public Concern	Présentation de l'objet de l'évaluation et interviews sur les différentes questions de l'évaluation	
01-04 Oct 2019		Finalisation et approbation des outils de collecte des données	
05-06 Oct 2019		Identification et sélection des doctorants devant faire partie de l'équipe d'évaluation	Ces doctorant étaient essentiellement en charge de la supervision et collecte des données dans les localités d'intervention des deux projets
07 Oct 2019	Membres de l'équipe d'évaluation	Debriefing sur les projets à évaluation et formation sur les différents outils de collectes des données	Les outils de collecte ayant été digitalisés dans des tablettes il fallait non seulement renforcer les capacités de ces doctorants sur l'utilisation et l'administration des questions à travers ODK, mais également s'assurer de leur capacité à s'adapter à cette pratique
08 Oct 2019		Déploiement des équipes sur le terrain	La répartition des équipes a été faite comme suit : • Equipe 1 composée de 4 membre : Fotokol et Makary • Equipe 2 composée de 2 membres : Logone-Birni • Equipe 3 composée de 3 membres : Moskota et Zamaï • Equipe 4 composée de deux membres : Limani
09-15 Oct 2019	Autorités locales et administrative Communautés bénéficiaires Autorités religieuses et traditionnelles	Collecte des données proprement dite	18 focus groups ont été animés dans les 06 localités et 340 bénéficiaires interviewés
16-17 Oct 2019		Production des rapports de synthèses des discussions de groupes et rapport de terrain par les différentes équipes	Chaque équipe devrait selon les termes du contrat renseigner non seulement les différents questionnaires selon le nombre défini mais également produire un rapport de synthèse des discussions de groupe
21 Oct 2019	Responsable Bureau local UNHCR	Présentation de l'objet de l'évaluation et interviews sur	Seulement disponible à cette période

		les différentes questions de l'évaluation	
24 Oct 2019	Responsable Bureau local-Plan International	Présentation de l'objet de l'évaluation et interviews sur les différentes questions de l'évaluation	Seulement disponible à cette période
14-27 Oct 2019		Traitement et analyse des données	Cette action était faite concomitamment avec la rédaction du projet de rapport final
28 Oct 2018	Représentants des partenaires de mise en œuvre et parties prenantes dans les zones d'intervention des projets	Restitutions sur les constats et résultats préliminaires de l'évaluation à Maroua	Cette rencontre a vu la participation de 43 représentants des différentes parties prenantes et partenaires de mise ne œuvre. Outre les autorités administratives, locales, traditionnelles et religieuses, on a noté la participation également des représentants des services déconcentrés de l'Etat et des jeunes bénéficiaires. A l'issue de cette rencontre, un nombre de recommandations a été faites et prises en compte dans ce rapport
28 Oct 2019	Senior project manager Bureau local	Debriefing sur les résultats de l'évaluation et leçons apprises	Cette rencontre avait pour but de rendre compte au coordonnateur des projet et exprimer notre gratitude quant à l'accompagnement reçu
29 Oct 2019	Fin de la mission à Maroua et retour sur Yaoundé		
03-04 Nov 2019	Responsables programmes spécialisés au Bureau National PNUD-Yaoundé	Debriefing sur les résultats de l'évaluation et leçons apprises	
05 Nov 2019		Soumission projet de rapport final pour commentaires et suggestions	Le projet été soumis au responsable de S&E, son feedback en commentaires et suggestions a été intégré dans le projet de rapport pour approbation.

14.3 Liste des personnes rencontrées et interviewées

N° d'ordre	Nom et prénoms	Titre/Structure
PNUD Maroua		
1	Cyprien GANGNON	Senior project Manager
2	Tony KUEMO	M&E specialist
3	Jean Regassao Bina	Assistant Administratif et Financier
4	Charles Edoua	Chargé du bureau PNUD-Kousserie
5	Alexis Kangatlam	Consultant en sécurité communautaire, réconciliation et réintégration
PNUD Yaoundé		
6	Hiroko Konno	Resources Mobilization and Advocacy Specialist
7	Zephirin Emini	Assistant RR-Gouvernance et Prévention des Crises
8	Jean Vincent de Paul Gwet	Conseiller Technique Principal-Projet d'Appui à la Relance Economique
Partenaires de mise en œuvre Maroua		
9	Mylene Ahounou	Head of Sub Office UNHCR Maroua
10	Soilihou Mforain	Expert VIH/Jeune-point focal projet autonomisation des jeunes
11	Martiale Djakou	Point focal projet autonomisation des jeunes/IEDA Relief
12	BINETA Bal	Head of Office IEDA Maroua
13	Kone Dramane	Head of office Plan International Maroua
14	Abass Mohamadou	Coordinateur Public Concern-Maroua
15	Mahmoudou Hamidou	Responsable S&E Public Concern-Maroua
16	Bachirou	Public Concern
Autorités politico-administratives		
17	Hassan Ahmadou	Sous-Prefet de Logone Birni
18	Abouma Biloa Christian	Sous-Préfet de Mokolo
19	Asse Julien Martial	Sous-Préfet de Mayo Moskota
17	Mamoudou	Sous-Préfet de Fotokol
20	Bouba Moyong	Sous-Préfet de Makary
21	Abdoulaye Mahamad	Représentant Sous-Préfet de Mora
Autorités religieuses et traditionnelles		
22	**Marouf Mahamat**	Chef de canton Zimado
23	Bichair Hachimi	Lamido Limani
24	Boukar Medjeweh	Lamido de Moskota
25	Ibrahim Amawa	Lamido Zamaï
26	Mahama Maloumate	Représentant Lamido de Mozogo
Structures déconcentrés de l'Etat		
27	Bakary Saraou	Chef CMPJ Mora (MINJEC)
28	YAYA Boubakary	Chef CMPJ Zamaï (MINJEC)
29	Hamadou Dahirou	DAJEC Moskota (MINJEC)
30	Abakar	Directeur, Centre de Promotion de la Femme et de la famille de Mora (MINPROFF)
Leader jeunes		
31	Sali Oumarou	Responsable Association des jeunes de Zamaï
32	Plata Baganama	Responsable Association jeunes de Moskota
Jeunes entreprises visitées Zamaï		
33	Maliki Bawa	Commerçant, vendeur téléphones portables et accessoires (IEDA)
34	Hassana Adamou et Aissatou Abdoulaye	Couturiers (IEDA)
35	Yaya Yanoussa	Couturier (Public Concern)
36	Hassoumi Garga	Secrétariat bureautique (Public Concern)
37	Ousmanou Moskota	Maçon (IEDA)
38	Abdou Mana	Mécanique Auto (IEDA)
39	Abdoul Kadre et Kavaye Williams Gabriel	Soudure métallique (IEDA)
40	Fadimatou Saibou	Restaurant (IEDA)
41	Habiba Bouba	Restaurant (Public Concern)
42	Issa Yaouba et Yanoussa Bouba	Broderie (Public Concern)
Jeunes entreprises visitées Limani		
43	Yaodam Rachèle	Couturière
44	Ali Chérif	Commerçant
Jeunes entreprises visitées Fotokol		
45	Abdoulaye Ramat	Gestionnaire de call-box
46	Aladji Massary (Groupe sincérité)	Gestionnaire d'une boutique alimentation

Liste des bénéficiaires interviewés

N° d'ordre	Nom et prénoms	N° d'ordre	Nom et prénoms
	FOTOKOL		
1	Iyarchime Alhadji Liman	28	Alhadji Massary
2	Kaltoum Abakoura	29	Bintou Alhadji Abba Ganama
3	Ankessere Ramat	30	Oumar Toudjani
4	Abakar Adam Moussa	31	Hadjayessaoumar
5	Mama Ali	32	Djabba Abakoura
6	Djabba Haoua Mahamat	33	Aboukar Abbaganama
7	Goudja Gnama	34	Alhadji Massaa Maina
8	Alhadji Boukar	35	Kachalla Toudjani
9	Valerie Robert	36	Abakoura Malfaki
10	Mariam Mahamat	37	Abdoulaye Ramat
11	Djamila Aoudou	38	Fadi Alh Mamoudou
12	Ugochukwu Okonkwo	39	Abouna Marova
13	Tella Chetima	40	Fana Ram Mal Fakir
14	Oumar Abantogue	41	Haoua Ramat
15	Kachalla Mahamat	42	Falmata Abakar
16	Wambaye Gueime	43	Safsaf Daniel
17	Lami Ousman	44	Bichara Ali
18	Lari Souleyman	45	Hadja Haoua Djidda Adoum
19	Mahamat Abakaka	46	Brah Hamay
20	Chago Hassana	47	Hadja Aicha
21	Abakar Saley	48	Ache Oumar
22	Mariamismail	49	Mahamat Idrissa
23	Hadjaammaakoura	50	Mahamat Abakaka
24	Abakarabakaka	51	Fana Gana Grema
25	Fatime Ali	52	Haouamahamat
26	Yagana Abbali	53	Baba Gadou
27	Abakaka Boukar		
	MAKARY		
1	Adam Bilal	33	Hadja Anna Dikiyou
2	Abaicho Abicho	34	Iyatogue Alhadji
3	Kaka Abdoulaye	35	Aissata Oumarou
4	Alhadji Mahamat Mahamat	36	Iyania Toloba
5	Noudjimadji Ortance	37	Alifa Ali Mey Walya
6	Mahamat Malla	38	Iyakachi Mahamat
7	Adama Diguio Ousman	39	Koisse Mahamat
8	Oumine Abbali	40	Alhadji Seina Ousman
9	Kassa Brahim	41	Marangabi Mariyam
10	Mahamat Garba	42	Kabir Oumar
11	Amtouba Alabe	43	Abana Mango
12	Abadam Abani	44	Bameyna Mahamat
13	Boyoma Blama	45	Seini Abali
14	Djarma Brahim	46	Babagana Abatcha
15	Issa Hessana	47	Kilme Issa Limangana
16	Noudjoum Godo Mbaipr Francoise	48	Alhadji Tori Kaigama
17	Kote Oumar	49	Abatoutou Mey Ali
18	Abakachi Kali	50	Diga Miskey
19	Iyakoche Alhadji Toloba	51	Kote Mahamat
20	Kotte Mahamat	52	Kaltouma Abakar
21	Kaka Abdraman	53	Mariyam Meina
22	Diguio Limangana	54	Ngla Alamine
23	Adissa Abali	55	Haoua Abbakachi
24	Abali Malla	56	Hadjidja Mahamat
25	Iyanibe Abbakach	57	Mahamat Abakachi
26	Kota Ousman	58	Nepidim Bay Rosalie
27	Kilme Abame	59	Abaganama Mey Ali
28	Alhadji Abali	60	Magrer Christelle
29	Amna Ali	61	Kagou Alifa
30	Abdoulaye Abakoura	62	Itta Adji
31	Iya Goudja	63	Ladang Masasaou Ousmane
32	Amine Limane Abakoura		
	LOGONE BIRNI		
1	Abarma Abakar Abame	26	Houyouk Philippe
2	Laissa Christine	27	Aissatou Sali

3	Amina Adoum	28	Harouna Aboukar
4	Alioum Adam	29	Habiba Idrissa
5	Abdou Mahamat	30	Bana Mamat
6	Datta Marie	31	Mata Jacqueline
7	Zara Moussa	32	Falmata Delphine
8	Madji Liman	33	Falmata Baba
9	Fida Jacqueline	34	Abet Nego
10	Mariam Sali	35	Abdoulaye Idrissa
11	Kaltouma Balam	36	Oumi Abdou
12	Kanadi Mamat	37	Ati Abba
13	Fatime Abakar	38	Amine Sine
14	Asta Moussa Moho	39	Ibrahim Souleyman
15	Amina Mamat	40	Zara Siliman
16	Achiam Sagaou	41	Amsata Adramane
17	Fanne Adam	42	Adoum Harouna
18	Ablitikau Griya	43	Noah Domo
19	Mahamat Mamat	44	Maguira Kadre
20	Foudouta Pauline	45	Thoma Ngardono Sougour
21	Falmata Alhadji Oumar	46	Mada Pauline
22	Haza Moumoune	47	Amota Marthe
23	Mamat Adjou	48	Hawa Mamat
24	Arouna Jeremi Ousman	49	Adama Mamat
25	Falmata Adam	50	Mousida Madeleine
MAYO MOSKOTA			
1	Amina Ismaila	20	Abdel Aziz
2	Aladji Siga	21	Djoumai Tchamaya
3	Aminatou Bouba	22	Maloum Ibrahim
4	Bintou Ndouvta	23	Ismaila Assak
5	Hadidja Oumate	24	Fadi Boukar
6	Hawa Moussa	25	Moussa Baldina
7	Andre Baldina	26	Moussa Nguildayiva
8	Panta Adamou	27	Moussa Kevd
9	Aladji Houdonnokod	28	Zaina Abdoulaye
10	Hadja Boukar	29	Bouba Kaldadak
11	Koudadi Denise	30	Bintou Mahama
12	Hamadou Joseph	31	Boukar Vohod
13	Yaoudoum Garba	32	Bouba Moussa
14	Yaganama Oumarou	33	Oumarou Chetima
15	Ldouma Delphine	34	Alioum Ali
16	Hadja Chetima	35	Aissatou Hachede
17	Tchamaya Albert	36	Yamagui Ngolda
18	Amadou Ibrahim	37	Garba Malloum
19	Woulla Garba		
ZAMAÏ			
1	Hapsatou Abdoulaye	30	Hamadou Ousmanou Elhadji
2	Yaya Mamoudou	31	Ousmanou Bouba
3	Bedjegeure Namama	32	Pierre Kalavara
4	Ababoukar Adamou Mandatay	33	Hadja Didda Sali
5	Habiba Bouba	34	Hassana Adamou
6	Walla Matari	35	Adoum Mohamadou
7	Aboubakar Adbou	36	Aissami Abakoura
8	Mikaella Hassan	37	Sakinatou Bouba
9	Aminatou Saibou	38	Damdam Hamadou
10	Kaltoumi Chetima	39	Didja Ndidda
11	Oumate Boukar	40	Yaya Yanoussa
12	Hassoumi Garga	41	Fdimatou Souibou
13	Talatou Alioum	42	Aisatou Abdoulaye
14	Goudja Mamat	43	Hamadama Kao
15	Garba Boulda	44	Oumara Bouba
16	Banane Gana Modou Adji	45	Youssoufa Mohamadou
17	Yanoussa Bouba	46	Abdou Mana
18	Moussa Hamadou Filem	47	Asta Djoulde
19	Ousmanou Moskota	48	Doudou Oumarou
20	Bintou Gadavoua	49	Abdou Ramener Mohamed
21	Hadidja Mal Modou	50	Sali Rika
22	Faissal Ndjidda	51	Reihana Haman
23	Sawalda Eric	52	Aicha Adamou
24	Yaouba Sadjo	53	Gambo Ibrahim

25	Ana Boukar	54	Daoussa Alphonse
26	Salamatou Adama	55	Baye Malla Moudou
27	Malika Pawa	56	Zakiatou Bouba
28	Hammadou Didja Aladji Bouba	57	Bouba
29	Haouna Ousmanou		
LIMANI			
1	Fadi Yami	41	Iza Kollo
2	Danadoum Sephora	42	Aissa Aminami
3	Paramna Sabine	43	Ganava Saratou
4	Bouba Abatcha	44	Zaradji Talaka
5	Mairam Boukar	45	Asta Yaya
6	Makailla	46	Bakari Dandja
7	Fadi Dougdje	47	Djakaiwa
8	Adjidja Christine	48	Aissata
9	Yamagui Anna	49	Mairamou Wege Wege
10	Djame Goudja	50	Bahana Dai
11	Oussouman Oumar	51	Sailou Tekoul
12	Bahana Boukar	52	Mamadai Djida
13	Rosalie Oumar	53	Maiwassa
14	Matassi Madeleine	54	Made Modou
15	Ndjidda Madjir	55	Abassi Kalko
16	Ali Cherif	56	Abba Djanana
17	Broutaye Broussa	57	Balkissou Abakar
18	Djanaba Mohamet	58	Falta Modou
19	Awisso Boukar	59	Fatoume Bintou
20	Aicha Bernadette	60	Kellou Marie
21	Chari Modou	61	Hassan Houdjim
22	Sara Gana	62	Dalahi Harouna
23	Yaoudam Rachelle	63	Modou Kamsouloum
24	Matassai Suzane	64	Djedjamba Suzane
25	Goni Modou	65	Inousse
26	Kochi	66	Manatchi Thimothee
27	Brah Djime	67	Amina Ali
28	Souleyman Mal Abba	68	Abbaye Aissai
29	Dougoussia	69	Mahomet Elgadi
30	Aissatou Daouda	70	Amadou Madi
31	Bouba Malama	71	Falta Ganama Gombo
32	Joseph Dafta	72	Brahim Oumar
33	Falta Marie	73	Chetima
34	Iza Yerima	74	Doudou Madeleine
35	Zaouda Abba	75	Kellou Djidda
36	Adoum Guidaidi	76	Talla Dougdje
37	Alioum Alim	77	Mamadou Abba
38	Tchouroma Zara	78	Zenabou Saidou
39	Fanta Daguidam Jacqueline	79	Villita Jeanette
40	Alhadji Modou		

14.4 Résumé des visites sur le terrain

14.5 Liste des documents examinés

N° d'ordre	Référence	Type de document
1	Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi 2010-2020, MINEPAT	Document stratégique
2	UNDP and UNHCR (2018). Providing assistance to IDPs, refugees, returnees and host communities in the Far North region of Cameroon	Document de projet
3	UNDP (2019). Providing assistance to IDPs, refugees, returnees and host communities in the Far North region of Cameroon. Final narrative and preliminary financial report, May 2019	Rapport final
4	Public Concern (2019). Projet d'amélioration de l'accès aux opportunités socio-économiques des jeunes. Rapport final d'activités. Mai 2019	Rapport final d'activité Public Concern
5	WATANG ZIEBA Félix (2019). Renforcement des capacités des communautés de Moskota et Zamay pour la redynamisation des comités de gestion des points d'eau, la mise à jour du zonage agropastoral et la gestion responsable du bois de chauffe par les réfugiés hors camp, les personnes déplacées internes et les membres des communautés hôtes. Mars, 2019	Rapport activité 1.3
6	Anschaire AVEVED (2019). Renforcement des capacités des mécanismes communautaires de gestion de conflits	Rapport de fin de mission (activité 1.2)
7	Elaboration de plans locaux de gestion de conflits sur le partage de ressources naturelles dans les villages d'opportunités de Zamay, Moskota et Fotokol	Rapport activité 1.1
8	KEMAWOU FOTABONG Isidore et MBAZOA ZEBAZE Hervais Donel (2019). Atelier de formation en entreprenariat et en pratique du 5s/kaizen des jeunes bénéficiaires du programme « empowering youth for peace, security and resilience in the far north of Cameroon » (JP4-UNFPA). Mars 2019	Rapport formation
9	KEMAWOU FOTABONG Isidore et NKOUNCHIE FEUGAING Edith Laure (2019). Atelier de formation en entrepreneurial et en pratique du 5s/kaizen de 30 jeunes bénéficiaires du programme « empowering youth for peace, security and resilience in the far north of Cameroon » (JP4-UNFPA). Février 2019.	Rapport de formation
10	UNDP and UNFPA (2018). Empowering Youth for Peace, Security and Resilience in the Far North of Cameroon. March 2018	Document de projet
11	UNDP (2019). Empowering Youth for Peace, Security and Resilience in the Far North of Cameroon. Final narrative and preliminary financial report, May 2019.	Rapport final
12	Plan international (2019). Amélioration et renforcement des moyens d'existence de 270 jeunes hommes et femmes vulnérables dans les communes de Fotokol, Makary et Logone-Birni, Région de l'Extrême-Nord. Mars 2019.	Rapport final Plan international
13	IEDA Relief (2019). Projet d'appui à l'insertion socio-économique des jeunes y compris les femmes et les hommes parmi les personnes déplacées internes et les communautés hôtes dans les communes de Mokolo et Mora (Zamai et Limani). Mars 2019.	Rapport final IEDA Relief
14	UNFPA (2019). Empowering Youth for Peace, Security and Resilience in the Far North of Cameroon. Mars 2019.	Final report UNFPA
15	Atsuyuki KADO et Isidore Kemawou FOTABONG (2018). Etude des filières économiques et de formation à fort potentiel d'emploi pour les jeunes et les femmes. République du Cameroun, Région de l'Extrême-Nord (Zamaï, Moskota, Limani, Amchidé, Makary, Zimado). Août 2018.	Rapport d'étude (activité 1.1)
16	Jean Paul NLEND NKOTT (2018). Renforcer les capacités des autorités administratives et locales en matière de planification et d'exécution pour l'amélioration de l'accès aux services de base (actes d'état civil) dans les Communes de MORA, Makary, MOKOLO, FOTOKOL et Logone-Birni. Décembre 2018.	Rapport synthèse (activité 2.4)
17	WASSOUNI François et M. KANGATLAM Alexis (2018). Atelier sur le dialogue entre les acteurs de la securite et les populations des communautes de Zamai, Zimado, Mokolo, Makari, Fotokol, Limani et Logone Birni. Novembre 2018.	Rapport atelier (activité 2.3)

18	Boukar Margaza, Poudikaï Gilbert, Djamila Abdou et al. (2018). Rapport De L'atelier De Formation Des Maîtres Et Maîtresses Coraniques De Zamay, Limani, Fotokol, Makary et Zimado pour la réponse et la prevention de l'extrémisme violent. Juin 2018.	Rapport atelier (activité 2.2)
19	ABDOUL Nasser et Me DJORWE Paulin (2018). Rapport de l'atelier sur le renforcement des capacites des mecanismes locaux de gestion et de prévention des conflits et de l'extrémisme violent. Juillet 2018.	Rapport atelier (activité 2.1)
20	Theophilus Ekpon (2017). Le Rôle des Jeunes dans la Prévention de l'Extrémisme Violent dans le Bassin du Lac Tchad. « *Une contribution à l'Etude des Progrès réalisés sur la Jeunesse, la Paix et la Sécurité mandatée par la Résolution 2250 (2015) du Conseil de Sécurité des Nations Unies ».* Civil Society Platform for PEACEBUILDING and STATEBUILDING	Rapport d'expert
21	Ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille et ONU-Femme (2017). République du Cameroun : Plan d'Action National de la Résolution 1325 et des Résolutions connexes du Conseil de Sécurité des Nations-Unies sur les Femmes, la Paix et la Sécurité (2018-2020).	Document stratégique initié par l'entité des NU sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.
22	Equipe Humanitaire Pays (HCT) 2016. Cameroun : Plan de Réponse Humanitaire 2017-2020. Décembre 2016.	Document stratégique
23	Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (2016). Comité de Pilotage chargé de la Coordination et du Suivi-Evaluation de la Mise en Œuvre de la Stratégie Sectorielle de Développement social. Mars 2016.	Document de travail
24	OIM (2019). Cameroun |Région de l'Extrême-Nord |Rapport sur les Déplacements Round 19| 12–25 Août2019.	Périodique de l'organisme des Nations-Unies chargé des migrations
25	Confédération Suisse, Direction du Développement et de la Coopération (DDC) 2018. AFRICA BRIEF : Le nexus, ou comment conjuguer humanitaire et développement. Octobre 2018.	Note de synthèse

14.6 Tableau des question d'évaluation

Question clé	Questions spécifiques	Sources de vérification	Méthode de collecte	Indicateurs/succès standard	Méthode d'analyse des données
Critère d'évaluation 1 : La pertinence ou la cohérence (*pour 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*)					
1 Contribution du projet à l'atteinte de l'objectif stratégique 4.1 du UNDAF/Country Programme Results and Resource Framework et à l'objectif du PNUD de prevention de l'extrémisme violent et gestion pacifique des conflits					
Formulation et approche de mise en œuvre **Q1** *Est-ce que les activités des deux projets sont liées aux solutions de prevention de l'extrémisme violent et de la stabilisation identifiées en contexte post crise ?*	**1.** Est-ce que les activités des deux projets, extrants contribuent-ils à l'ojectif global de prévention de l'extrémisme violent et de stabilisation des populations cibles dans les zones identifiées ? **2.** La stratégie du projet et les approches utilisées sont-elles pertinentes pour atteindre les objectifs du projet ? **3.** Les objectifs du projet sont-ils cohérents avec les besoins et priorités identifiés aux trois niveaux (national, régional et local), ainsi qu'avec les besoins exprimés par les bénéficiaires au niveau des sites visités ? **4.** Les extrants et les résultats définis dans le cadre logique sont-ils pertinents avec les objectifs du projet à atteindre ?	Documents du projet, rapports d'activités et rapports de fin de projets Parenaires de mise en œuvre (PNUD, UNHCR, UNFPA et autre ONG partenaires) Bénéficiaires	Revue documentaire Entretien avec les parties prenanantes Entretiens avec les informareurs clés Groupes de discussion	1. Appréciation sur la qualité des documents de projet et sur le processus de formulation suivi. 2. Niveau de cohérence entre la stratégie et les approches utilisés et les objectifs du projet 3. L'objectif global, l'objectif spécifique, les résultats attendus et les extrants tels que définis dans le cadre des résultats 4. Niveau de cohérence entre les extrants, les résultats attendus et les objectifs définis. 5. Degré de satisfaction des bénéficiaires par rapports à leurs attentes	Statistique (statistiques decriptives, méthode des scores) Non statistiques (synthèse documentaire, triangularisation des informations et déduction)
Q2 *Les besoins et les problèmes identifiés au départ sont-ils restés les mêmes aucours de la mise en œuvre des projets ou ont-ils connu une évolution ?*	Le montage des deux projets est-il suffisamment flexible pour prendre en compte une évolution du contexte et des parties prenantes actives dans les zones d'interventions ?	Documents du projet, rapports d'activités et rapports de fin de projets Parenaires de mise en œuvre (PNUD, UNHCR, UNFPA et autre ONG partenaires) Bénéficiaires	Revue documentaire Entretien avec les parties prenanantes Entretiens avec les informareurs clés Groupes de discussion	Les évolutions des contextes politique, socioéconomique, et écologique majeures qui se sont produites dans la zone d'intervention depuis le démarrage du projet.	Non statistiques (synthèse documentaire, triangularisation des informations et déduction)
2 Contribution du projet à la prise en compte des aspects genre et d'équité dans la prévention de l'extrémisme violent et gestion pacifique des conflits					
Q3 *Est-ce que les projets ont pris en compte la question de l'égalité des sexes dans l'élaboration, la mise en œuvre et les resultats (les*	Comment l'approche genre a-telle été prise en compte dans le développement du	Documents du projet, rapports d'activités et rapports de fin de projets	Revue documentaire Entretien avec les parties prenanantes	Niveau de prise en compte de l'approche genre dans la formulation du projet	Statistique (statistiques decriptives, méthode des scores)

expériences, besoins, et opportunités spécifiques aux femmes et aux jeunes par exemple) ?	projet et comment est-elle intégrée dans la mise en œuvre des activités ?	Parenaires de mise en œuvre (PNUD, UNHCR, UNFPA et autre ONG partenaires) Bénéficiaires	Entretiens avec les informareurs clés Groupes de discussion	Niveau d'intégration dee l'approche genre dan la stratégie de mise en œuvre des activités	Non statistiques (synthèse documentaire, triangularisation des informations et déduction)
3 Prise en compte de l'environnement sio-culturel, politique et géographique dans la formulation et mise en œuvre des projets de prévention de l'extrémisme violent et la gestion pacifique des conflits					
***Q4** La straégie de mise en œuvre des projets a-t-elle rencontré une acceptation culturelle locale ou était-elle inadaptée au regard des contraintes géographiques et contextuelles ?*	1 Quel est le niveau d'implication des partenaires dans le cadre de la gestion adaptative du projet, la planification et la mise en œuvre des activités ? 2 Quels sont les liens entre le projet et d'autres interventions dans le secteur?	Documents du projet, rapports d'activités et rapports de fin de projets Parenaires de mise en œuvre (PNUD, UNHCR, UNFPA et autre ONG partenaires) Bénéficiaires	Revue documentaire Entretien avec les parties prenanantes Entretiens avec les informareurs clés	1 Niveau de satisfaction des partenaires vis-à-vis de l'implication dans le processus décisionnel et de gestion 2 Nombre et exemples de liens entre le projet et d'autres interventions dans le secteur	Statistique (statistiques decriptives, méthode des scores) Non statistiques (synthèse documentaire, triangularisation des informations et déduction)
***Q5** Est-ce que les cibles identifiées sont les plus pertinentes en terme de vulnérabilité ?*	Quelle est le proportion des différents groupes d'intérêt ciblés dans la gestion et la mise en œuvre du projet ?	Documents du projet, rapports d'activités et rapports de fin de projets Parenaires de mise en œuvre (PNUD, UNHCR, UNFPA et autre ONG partenaires) Bénéficiaires	Revue documentaire Entretiens et groupes de discussion	Proportion des différents groupes cibles ayant bénéficié des interventions	Statistique (statistiques decriptives)
***Q6** Jusqu'à quel point le staff des projets a défendu les principes d'égalité et de développement et à contribuer à renforcer et répondre aux besoins des populations les plus désavantagées et vulnérables dans la zone de mise en œuvre des projets ?*	Quel est le niveau d'implication des différents groupes d'intérêt dans la gestion et la mise en œuvre du projet ?	Documents du projet, rapports d'activités et rapports de fin de projets Parenaires de mise en œuvre (PNUD, UNHCR, UNFPA et autre ONG partenaires) Bénéficiaires	Revue documentaire Entretien avec les parties prenanantes Entretiens avec les informareurs clés Groupes de discussion	Niveau de satisfaction des Différents groupes cibles vis-à-vis de l'implication dans le processus décisionnel et de gestion du projet	Statistique (statistiques decriptives, méthode des scores) Non statistiques (synthèse documentaire, triangularisation des informations et déduction)
Critère d'évaluation 2 : L'efficacité (*afin de mesurer le niveau de réalisation des résultats (produits ou effets) escomptés dans le cadre des deux projets)*					
1 Planification financière et programmation des activités					
***Q1** Les ressources et les stratégies mises en œuvre etaient-elles réalistes, appropriées et adéquates pour l'atteinte des résutats attendus ?*	Quelle est la disponibilité du budget par rapport aux activités inscrites dans le cadre logique ?	Revue documentaire Entretiens	Rapports financier Rapports d'activités Responsables financiers (UNDP, UNHCR, UNFPA)	Appréciation sur la disponibilité du budget par rapport aux activités planifiées	Non statistiques (synthèse documentaire, triangularisation des informations et déduction)
	La planification financière et la programmation des activités est-elle efficace ?	Revue d'ocumentaire Entretiens	Rapports financiers Rapports d'activités Responsable financier	1 Niveau de décaissement effectif vs. planifié 2 Niveau de décaissement vs. niveau de mise en œuvre des activités	Non statistiques (synthèse documentaire, triangularisation des informations et déduction), analyse dees écarts

	Comment le Plan pluriannuel de travail et les Plans de travail Annuels sont-ils utilisés ?	Revue documentaire Entretiens	Plans de travail annuels	Appréciation sur la qualité, la pertinence et l'utilisation du Plan pluriannuel de travail et des Plans de travail Annuels	Statistique (statistiques decriptives, méthode des scores)
	Les équipes sont-elles efficientes dans le développement des budgets annuels, le suivi-budgétaire et quels sont les taux de réalisation ?	Revue documentaire Entretiens	Rapports financiers Rapports d'activités Responsable financier	Appréciation sur la qualité du suivi budgétaire réalisé	Statistique (statistiques decriptives, méthode des scores)
	Les fonds ont-ils été mis à disposition dans les délais requis, tant de la part de UNDP que des autres partenaires institutionnels?	Revue documentaire Entretiens	Rapports financiers Rapports d'activités Responsable financier	Délai moyen de mise à disposition des fonds	Statistiques descriptives
2 Engagement des acteurs et parties prenantes					
***Q2** Est-ce que les partenaires identifiés pour la mise en œuvre sont les plus efficaces dans le domaine ?*	Quelle est votre niveau d'appréciation de la transparence dans le processus d'engagement des acteurs et des parties prenantes au projet ?	Entretiens Groupes de discussion	Responsables administratifs Responsables locaux et religieux Bénéficiaires	Niveau de satisfaction par rapport au processus d'engagement des acteurs et parties prenantes	Statistique (statistiques decriptives, méthode des scores)
***Q3** Dans quelle mesure la stratégie de partenariat entre les agences du SNU a-t-elle influence l'efficacité du projet ? Y a-t-il eu un lien entre les activités de chaque partenaire de mise en œuvre pour un meilleur effet du projet ?*	1 Quelle est le niveau de collaboration entre les différentes agences du SNU dans le cadre de ce projet ? 2 Dans quelle mesure la synergie des interventions entre ce projet et ceux des autres acteurs du SNU a contribué à améliorer les effets de ce projet ?	Revue documentaire Entretien avec les parties prenanantes Entretiens avec les informareurs clés Revue documentaire Entretiens avec les informareurs clés et bénéficiaires Discussions de groupe	Partenaires de mise en œuvre PNUD, UNHCR, UNFPA Equipe de gestion du projet Informateurs clés, bénéficiaires	1 Appréciation des partenaires sur le niveau de collaboration 2 Appréciation des effets obtenus de ce projet par les bénéficiaires	Statistique (statistiques decriptives, méthode des scores)
3 Réalisation des objectifs et atteinte des résultats					
***Q4** Des résultats satisfaisants ont-ils été atteints par rapport aux objectifs fixés ? quelles sont les causes de l'obtention et la non obtention de ces résultats ?*	Est-ce que le projet a atteint les résultats attendus et réalisé ses objectifs ?	Revue documentaire Entretiens avec les informateurs clés	Partenaires de mise en œuvre PNUD, UNHCR, UNFPA Equipe de gestion du projet Bénéficiaires	Cibles définies dans le document du projet	Statistique (statistiques decriptives, méthode des scores) Non statistiques (synthèse documentaire, triangularisation des informations et déduction)
***Q5** Les populations cibles ont-elles réellement bénéficié des changements apportés par les projets ?*	Quels sont les effets les plus marquant observes chez les bénéficiaires (population cible ayant participé aux projet) ?	Discussions de groupe	Bénéficiaires	Appréciation des effets du projet par les bénéficiaires	Statistique (statistiques decriptives, méthode des scores)
***Q6** Dans quelle mesure les résultats obtenus ont-ils permis d'améliorer les différentes*	Au regard des activités mises en œuvre depuis le démarrage du projet et des défis identifiés, le calendrier de mise en	Revue documentaire Entretien avec l'équipe de gestion du projet	Documents du projet (rapports ateliers de démarrage) Equipe de gestion du projet	1 Niveau de mise en œuvre des activités Vs calendrier initial	Statistique (statistiques decriptives, méthode des scores)

planifications du bureau PNUD de Maroua ?	œuvre a-t-elle été toujours réaliste et/ou révisée ?			2 Niveau de satisfaction sur la mise en œuvre des activités	Non statistiques (synthèse documentaire, triangularisation des informations et déduction)
***Q7** Quelle est la mesure du changement dans les résultats obtenus (en termes de prévention de l'extrémisme violent) ? quelle est la valeur ajoutée de l'action du PNUD comparativement aux autres acteurs dans le domaine de la stabilisation ?*	1 Quels sont les changements observés (en matière de prévention de l'extrémisme violent) pendant la mise en œuvre de ce projet ? 2. Quelle est la plus-value de l'action du PNUD comparativement aux autres acteurs en matière de prévention de l'extrémisme violent et stabilisation ?	Revue documentaire Entretiens Groupes de discussion Entretiens Groupes de discussion	Documents du projet Partenaires de mise en œuvre Bénéficiaires Partenaires de mise en œuvre Bénéficiaires Informateurs clés	1 Exemple de résultats obtenus en termes de prévention de l'extrémisme violent 2 Perception des différentes parties prenantes sur la plus-value du PNUD en matière de prévention de l'extrémisme violent et stabilisation	Non statistiques (synthèse documentaire, triangularisation des informations et déduction) Statistique (statistiques decriptives, méthode des scores)
***Q8** Dans quelles mesures les changements ou les progrès réalisés peuvent-ils être attribués aux projets ?*	Quels sont les changements induits attribuables directement ou indirectement au projet ?	Revue documentaire Entretiens Groupes de discussion	Documents du projet Partenaires de mise en œuvre Bénéficiaires	Exemple de changement induit attribuable de façon directe ou indirecte au projet	Non statistiques (synthèse documentaire, triangularisation des informations et déduction)
***Q9** Quelles sont les retombées de l'intervention ; prévues et imprévues ; positives et négatives ; y compris les effets sociaux, économiques et environnementaux ?*	Quels sont les changements induits prévus ou imprévus ; positifs ou négatifs sur le plan : *- Social* *- Economique* *- Environnemental* attribuables à l'intervention ?	Revue documentaire Entretiens Groupes de discussion	Documents du projet Partenaires de mise en œuvre Bénéficiaires	Exemple de changement induit prévu ou imprévu ; positif ou négatif observé suite à l'intervention, sur le plan : *- Social* *- Economique* *- Environnemental*	Non statistiques (synthèse documentaire, triangularisation des informations et déduction)
***Q10** Dans quelle mesure la formation en entreprenariat et en pratique 5S/KAIZEN a-t-elle contribué à la réussite des affaires des jeunes ayant été formés et ceux n'ayant pas eu de formation ?*	Quel est l'effet de la formation des jeunes en entreprenariat et pratique 5S/KAIZEN sur le développement des affaires ?	Documents du projet Bénéficiaires ayant reçu les formation en entreprenariat et pratique 5S/KAIZEN	Revue documentaire Entretiens Groupes de discussion	Niveau de satisfaction des jeunes formés sur l'utilité des formations reçues en entreprenariat et pratique 5S/KAIZEN Proportion des jeunes ayant réussi les affaires suite à ces formations	Statistique (statistiques decriptives, méthode des scores)
4 Inclusion et genre					
***Q11** Dans quelles mesures l'intervention a réussi à faire participer les femmes et les hommes, et les « laissés pour compte », ainsi que les pourvoyeurs de droits ?*	Quel est le niveau de représentativité des différents groupes socio-économiques et culturels dans la mise en œuvre du projet ?	Partenaires de mise en œuvre PNUD, UNHCR, UNFPA Equipe de gestion du projet	Revue documentaire	Distribution des bénéficiaires par catégorie	Statistique (statistiques decriptives, méthode des scores)

Q12 *Dans quelle mesure les phase de planification et de mise en œuvre se sont-elles basées sur le respect des droits de l'homme et l'égalité des sexes ?*	Jusqu'à quel point le staff du projet a défendu les principes de droit de l'homme et l'égalité des sexes dans la phase de planification et de mise en œuvre ?	Documents du projet, rapports d'activités et rapports de fin de projets Parenaires de mise en œuvre (PNUD, UNHCR, UNFPA et autre ONG partenaires) Bénéficiaires	Revue documentaire Entretien avec les parties prenanantes Entretiens avec les informareurs clés Groupes de discussion	Niveau de satisfaction des Différents groupes par rapport à la prise en compte des principes des droits de l'homme et d'égalité des sexes dans la mise en œuvre du projet	Statistique (statistiques decriptives, méthode des scores)
Critère d'évaluation 3 : L'efficience *(dans le but d'apprécier la manière avec laquelle les ressources ou les apports (tels que les fonds, la compétence et le temps) ont été transformés de façon économe en résultats)*					
1 Planification et suivi des interventions					
Q1 *Les projets ont-ils utilisé les ressources à leur allouer de manière la plus rationelle possible pour atteindre les objectifs ?*	Est-ce que les ressources financière sont été utilisées de façon efficace ?	Documents de projets Rapports etchniques et financiers Partenaires de mise en œuvre	Revue documentaire Entretien avec les parties prenanantes	1 Différences entre les budgets planifiés et implémentés 2 Différences et changements entre les prévisions selon le document des projets et les réalisations	Non statistiques (synthèse documentaire, triangularisation des informations et déduction, analyse des écarts) Statistique (statistiques decriptives, méthode des scores)
Q2 *Dans quelle mesure les ressources adéquates ont-elles été mis à disposition pour l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes ?*	Quels sont les moyens humains et logistiques mis à disposition pour l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes ?	Documents du projet (rapport d'activité, rapports de réunions, rapports thématiques etc) Equipe de gestion du projet Informateurs clés au niveau local	Revue documentaire Entretiens avec les partenaires de mise en œuvre	Moyens humains déployés au niveau de l'unité de gestion du projet, et des sites d'intervention du projet	Non statistiques (synthèse documentaire, triangularisation des informations et déduction)
Q3 *Quel est le degré d'efficience des procédures opérationnelles du PNUD dans un contexte humanitaire comparativement aux autres agences humanitaires des Nations Unies ?*	Quelle est l'appréciation de la qualité des mécanismes de gestion et de coordination mis en place par le PNUD dans le cadre de ces interventions comparativement aux autres agences humanitaires des NU ?	Partenaires de mise en œuvre Bénéficiaires Informateurs clés au niveau local et traditionel	Entretiens avec les partenaires de mise en œuvre Discussions de groupe	Niveau de satisfaction sur la qualité des mécanismes de gestion et de coordination mis en place par le PNUD dans le cadre de ces interventions comparativement aux autres agences humanitaires des NU	Non statistiques (synthèse documentaire, triangularisation des informations et déduction) Statistique (statistiques decriptives, méthode des scores)
Q4 *Est-ce que la stratégie de partenariat avec les autres agences du SNU et des ONG a influencé l'efficience des initiatives de ces projets à travers des mesures de partage de frais et 'activités omplémentaires ?*	Quel est votre appréciation de l'importance de la stratégie de partenariat avec les autres agences du SNU et les ONG pour plus d'efficience dans a mise en œuvre des interventions?	Partenaires de mise en œuvre (UNDP, UNHCR, UNFPA, Plan international, IEDA, Public Conern etc..)	Entretiens avec les partenaires de mise en œuvre	Appréciation sur l'importance du partenariat et les synergies entre les autres agences du SNU et les ONG	Non statistiques (synthèse documentaire, triangularisation des informations et déduction) Statistique (statistiques decriptives, méthode des scores)
Q5 *Les modalités et procédures de gestion*	Est-ce que les procédures financières et administratives ont été suivies pour la réalisation du projet et la production des	Rapports financiers Rapports d'activités	Revue documentaire Entretiens	Nature et qualité des mécanismes et rapports de suivi de gestion en place	Non statistiques (synthèse documentaire,

administrative, comptable et financière posent elles des défis ?	données administratives et financières exactes en temps voulu ?	Equipe de gestion du programme			triangularisation des informations et déduction)
***Q6** Le projet dispose-t-il d'un cadre logique et plan de travail annuel ou pluriannuel ?*	Est-ce que le cadre logique et les plans de travail ont été suivis et utilisés comme un outil de mise en œuvre ?	Documents de projets	Revue documentaire	Existence d'un cadre logique et plan annuel de travail pour le projet	Non statistiques (synthèse documentaire, triangularisation des informations et déduction)
***Q7** Est-ce que les rapports et les procédures de monitoring ont été suivis ?*	1 Les outils de suivi et de rapportage mis en place fournissent-ils l'information nécessaire ? Associent-ils les partenaires clés ? 2 Les indicateurs définis dans le cadre logique sont-ils SMART ? 2 Les données de base sont-elles disponibles ?	PNUD Handbook on M&E for results Cadre logique Partenaires de mise en œuvre	Revue documentaire Entretiens	1 Procédures décrites dans le PNUD Handbook on M&E for results Niveau de cohérence de ce cadre logique avec les exigences du PNUD en la matière 2 Appréciation sur les indicateurs (SMART) 3 Appréciation sur les données de base disponibles	Non statistiques (synthèse documentaire, triangularisation des informations et déduction)
2 Risques et atténuations des risques					
***Q8** La gestion des risques et des facteurs sous-jacents est-elle efficiente*	Comment le projet a gérer les risques ?	Documents du projet Partenaire de mise en œuvre	Revue documentaire Entretiens avec les partenaires de mise en œuvre	Qualité et pertinence des risques identifiés selon le document du projet (risques identifiés et niveau de notation de ces risques)	Non statistiques (synthèse documentaire, triangularisation des informations et déduction) Statistique (statistiques decriptives, méthode des scores)
***Q9** Les mesures d'atténuation proposées sont-elles appropriées ?*	Quelle était efficacité des stratégies élaborées pour l'atténuation des risques ?	Documents du projet Partenaire de mise en œuvre	Revue documentaire Entretiens avec les partenaires de mise en œuvre	Pertinences des mesures d'atténuation proposées (applicabilité)	Non statistiques (synthèse documentaire, triangularisation des informations et déduction) Statistique (statistiques decriptives, méthode des scores)
***Critère d'évaluation 4 : La durabilité** (en vue d'apprécier la probabilité de survie des bénéfices des deux initiatives/projets après que les financements (l'aide au développement) issus du Japon ait touché à sa fin et, de voir quels mécanismes de pérennisation ont été mis en place pour assurer la continuité des action)*					
1 Conception du projet					
***Q1** Est-ce qu'une stratégie de durabilité , y compris le renforcement de capacité des parties prenantes nationales, a été developpée ou mise en œuvre ?*	1 Est-ce que les questions de durabilité ont été intégrées dans la conception du projet? 2 Dans quelle mesure l'approche actuelle du projet en termes de développement des compétences du personnel national contribue-t-elle à cette durabilité ?	Documents du projets Partenaires de mise en œuvres Bénéficiaires	Revue documentaire Entretiens avec les parties prenantes	1 Analyse de la stratégie de durabilité du projet 2 Exemple de résultats en termes de développement des compétences du personnel national qui peuvent contribuer à la durabilité	Non statistiques (synthèse documentaire, triangularisation des informations et déduction)

2 Risques pour la durabilité et mitigation des risques					
***Q2** Quelle est la probabilité de durabilité, de vulgarisation et de réplication des résultats après la mise en œuvre du projet ?*	Est-ce que les nouveaux risques de durabilité se sont manifestés au cours de la mise en œuvre de ce projet ?	Documents de projets Partenaires de mise en œuvre Bénéficiaires	Revue documentaire Entretiens	Facteurs environnementaux, socioéconomiques ou institutionnels qui risquent de remettre en cause la durabilité des résultats atteints	Non statistiques (synthèse documentaire, triangularisation des informations et déduction)
***Q3** Est-ce que les mesures d'atténuation des risques ont été mises en œuvre ? Est-ce qu'un plan de mitigation des risques a été ajusté ?*	Le projet a-t-il mis en place les conditions nécessaires à la durabilité d'une stratégie de prévention de l'extrémisme violent et stabilisation efficace et efficiente dans les zones d'intervention ?	Partenaires de mise en œuvre Informateurs clés Bénéficiares	Entretiens Groupes de discussion	Appréciation sur les conditions mises en place par le projet pour garantir la durabilité d'une stratégie de prévention de l'extrémisme violent et stabilisation efficace et efficiente dans les zones d'intervention	Non statistiques (synthèse documentaire, triangularisation des informations et déduction) Statistique (statistiques decriptives, méthode des scores)
3 Poursuite des activités et acquis du projet					
***Q4** Est-ce qu'il existe une capacité institutionnelle requise (système, structures, personnel, compétence, etc) pour assurer la continuité des acquis des projets ?*	1 Existent-ils des structures étatiques et OSC disposées d'utiliser, d'appliquer et suivre les produits du projet (outils, lois, recommandations) après son achèvement ? 2 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 terminé ?	Acteurs de la société civile et autres structures étatiques oeuvrant dans l'humanitaires Partenaires de mise en œuvre Documents du projet	Entretiens Revue documentaire	1 Appréciation de la disposition des partenaires existants à garantir la continuité des acquis du projet 2 Exemples de mécanismes financiers et économiques mis en place pour assurer la continuité du flux de bénéficiaires	Non statistiques (synthèse documentaire, triangularisation des informations et déduction) Statistique (statistiques decriptives, méthode des scores)
4 Stratégie de sortie et viabilité					
***Q5** Dans quelle mesure les interventions du PNUD ont-elles des stratégies de sortie bien conçues et bien planifiées ?*	Est-ce que le projet a défini une stratégie de sortie bien élaborée et cohérente ?	Documents du projet Partenaires de mise en œuvre	Revue documentaire Entretiens	Analyse de la stratégie de sortie du projet et des partenaires de mise en œuvre	Non statistiques (synthèse documentaire, triangularisation des informations et déduction)
***Q6** Qu'est-ce qui pourrait être fait pour renforcer les stratégies de sortie et la durabilité ?*	Comment peut-on améliorer la durabilité et viabilité des résultats du projet ?	Documents du projet Partenaires de mise en œuvre	Revue documentaire Entretiens	Quelques exemples sur les stratégies d'amélioration de la durabilité et viabilité des résultats du projet	Non statistiques (synthèse documentaire, triangularisation des informations et déduction)

14.7 Questionnaire utilisé et résumé des résultats

Guide d'entretien partenaires de mise en œuvre

N°	*Formulation du projet*	N°	*Efficience*
1	Intitulé du (des) projet(s) auquel vous avez joué un rôle prépondérant en tant que partenaire de mise en œuvre :	1	Dans quelle mesure les ressources financières et humaines mises en œuvre ont-elles été en adéquation avec les résultats et objectifs attendus du projet ?
2	La formulation du projet a-t-elle été satisfaisante ?	2	Les moyens prévus par le projet ont-ils été disponibles pour réaliser les activités dans les délais prévus ?
3	Le projet est- il en conformité avec les politiques nationales en matière de prévention de l'extrémisme violent et gestion des conflits et insertions socioéconomiques des couches vulnérables ?	3	La mise en œuvre du projet a-t-elle permis d'atteindre les objectifs fixés à des coûts raisonnables et sans gaspillage ?
Mise en œuvre **Donner les éléments majeurs ayant caractérisé l'environnement de mise en œuvre du projet :**		**4**	La collaboration établie avec les parties prenantes est-elle satisfaisante ?
1	Les opportunités qui étaient présentes dont le projet a capitalisé ou pas ?	5	Dans quelle mesure des accords de partenariat et les liens entre les institutions ont-elles été encouragés et appuyés ?
2	Les contraintes qui auraient entravé l'atteinte de certains résultats ou la mise en œuvre globale du projet ?	6	Le projet a-t-il pris en compte les capacités locales lors de sa conception ?
3	Les évènements majeurs ayant marqué le cours du projet avec les dates et leurs effets potentiels sur les résultats obtenus ?	7	Un bon équilibre a-t-il été respecté entre l'utilisation d'expertise nationale et l'expertise locale menant à une bonne coopération ?
Pertinence et cohérence du projet		8	Une adaptation de la gestion du projet a-t- elle été nécessaire (entre le cadre logique et les plans de travail) ; si oui, les changements/adaptations observés concernant l'évolution des activités ont-ils été bénéfiques à l'obtention des résultats ?
1	Cohérence interne : est-ce que le projet tel que articulé était dans son montage en mesure de produire les effets escomptés (les citer) ?	9	Quelle a été la qualité de l'appui technique et administratif fourni par l'équipe de coordination du projet ?
2	Cohérence externe : est-ce que le positionnement du projet était en adéquation, en alignement, en synergie ou en contradiction avec les autres stratégies et programmes en liens avec la prévention de l'extrémisme violent, la stabilisation et l'insertion socioéconomique des populations vulnérables?	10	Quelle a été la qualité de l'appui administratif fourni par le bureau de pays du PNUD pour la mise en œuvre du projet : le système de gestion financière mis en place a été efficace : les achats et contrats ont-ils été faits de manière efficace et les rapports périodiques ont-ils été produits régulièrement ?
3	Et avec les autres priorités du gouvernement ?	11	Quelle a été la qualité de l'appui administratif fourni par le local du PNUD ?
4	Cohérence du projet avec les plans, politiques ou stratégies nationaux/sectoriels ?	12	Dans quelle mesure les risques et les facteurs de risques ont-ils été gérés et quelle a été l'effet des stratégies mises en place ?
5	Quelle est la pertinence du contenu opérationnel du projet ? ➢ Par rapport aux besoins du gouvernement : ➢ Par rapport aux autres bénéficiaires : ➢ Par rapport à l'approche nationale en ce qui concerne la lutte contre la l'extrémisme violent et la gestion des conflits et insertion socioéconomique des populations vulnérables :	***Effets***	
6	*Dans quelle mesure le projet a été pertinent par rapport :* ➢ Aux besoins et priorités des populations cibles ? ➢ Les résultats prennent ils en compte les attentes des groupes vulnérables ? ➢ Aux objectifs de développement du Cameroun et à la vision de développement du PNUD ?	1	Quels sont les changements induits attribuables directement ou indirectement au projet ?

Efficacité		2	Les activités menées ont-elles permis de mieux saisir l'importance de dans la prévention de l'extrémisme violent ?
1	Quels sont les principaux produits que vous avez obtenus avec le projet ?	3	De façon globale, comment apprécierez-vous ces changements ?
2	Quelle est votre appréciation en termes de qualité et d'utilité de ces produits ?	***Organisation et gestion (Quelle est votre appréciation de) :***	
3	Quelles en sont les utilisations faites à ce jour de ces produits ?	1	Structure et Personnel de l'intervention ? Gestion financière ? Gestion du matériel ? Suivi & Evaluation ? Documentation et Rapportage ?
4	A quel % estimez-vous que les résultats escomptés du projet ont été atteints ?	***Leçons apprises et Durabilité***	
Les acteurs et leurs rôles **Quelle est votre appréciation :**		1	Quelles stratégies ont-elles été développées ou envisagées pour pérenniser les acquis du projet ?
1	Du montage institutionnel ?	2	Quelle est la probabilité de durabilité, de réplication et de vulgarisation des résultats après la mise en œuvre du projet ?
2	De l'implication des parties prenantes dans la mise en œuvre du projet ?	3	Quels sont les points forts et points faibles du projet ?
3	Du positionnement du projet au sein de votre administration ?	4	Quelles sont les leçons et perspectives pour la suite ?
4	Est-ce que l'ensemble des acteurs institutionnels du projet ont pleinement joué leur rôle ? Institutions gouvernemental et autres partenaires opérant dans l'humanitaire ?		

Guide entretien discussions de groupe

1. GENERALITES		
Date :		
	Localité	◯ FOTOKOL ◯ LOGONE BIRNI ◯ LIMANI ◯ MAKARY ◯ MOSKOTA ◯ ZAMAY
	Qualité du Groupe de discussion	◯ Jeunes-hommes ◯ Jeune-femmes ◯ Personnes âgées/parents
	Effectif du groupe	
Présentez-vous. Vous devez expliquer que: Nous menons cette collecte d'information pour le PNUD et ses partenaires (UNFPA et UNHCR) dans le cadre de l'évaluation des projets financés par le gouvernement Japonais dans la Région de l'Extrême nord) pour la prévention de l'extrémisme violent et répondre aux besoins humanitaires immédiats des populations tout en réduisant les risques et la vulnérabilité au sein de la population cible. Les partenaires de mise en œuvre de ces projets étaient en plus de UNFPA et du UNHCR, IEDA, Plan international, PUBLIC CONCERN avec la collaboration des autorités administratives, communales, coutumières et religieuses et des structures déconcentrées de l'Etat (MINJEC, MINSANTE, MINADER, MINAS etc…) **Expliquer par ailleurs que toute information fournie sera gardée confidentielle et il ne sera pas possible d'identifier quiconque à travers les réponses données.**		
1	Lequel (lesquels) de ces deux projets a été (ont été) mise(s) en place dans votre localité par UNHCR, UNFPA, IEAD, Plan International, PUBLIC CONCERN etc… ?[b]	◯ Projet d'assistance aux personnes déplacées internes, refugiées, retournées et populations hôtes dans la région de l'Extrême Nord (projet 1) ◯ Projet sur l'Insertion socio-économique des jeunes pour la paix, sécurité et résilience dans la région de l'Extrême Nord (projet 2) ◯ Les deux projets
2	Les actions prévues et réalisées dans le cadre de ce ou ces projets ont-elles répondu aux besoins de votre communauté ?	◯ Oui ◯ Non ◯ Partiellement
3	Si oui ou partiellement, indiquez ces actions et les besoins de la communauté adressés par ces interventions	
	Actions	***Besoins adressés***
	i)	
	ii)	
	iii)	
	iv)	
	Action	***Besoins adressés***
	v)	
	vi)	
	vii)	

[b] Le projet 1 a été implémenté dans les localités de FOTOKOL, MOSKOTAY et ZAMAY. Le projet 2 quant à lui a été implémenté dans les localité de FOTOKOL, LOGONE BIRNI, MAKARY, LIMANI et ZAMAY. ***Bien vouloir apprécier la compatibilité des réponses en fonction des localités d'intervention des différents projets***.

4	Parmi les activités menées dans le cadre de ce (s) projet(s), lesquelles selon-vous ont le plus favorisé les changement sur le plan de :	
	Prévention de l'extrémisme violent et pratique des activités illicites	
	Promotion de la cohésion sociale et cohabitation pacifique entre les différentes communautés	
	Amélioration du cadre et conditions de vie des membres de la communauté	
	Développement de l'économie locale à travers l'insertion des jeunes dans les activités économiques de la communauté	
5	De façon globale comment appréciez-vous les changements apportés par ces projets dans votre communauté ?	◯ Important ◯ Minime ◯ Négligeable
6	Comment appréciez-vous l'efficacité des comités de gestion des points d'eaux (forages, puits etc…) mis en place dans le cadre du projet ?	①Très insatisfaisant, les comités comportent de graves lacunes ②Insatisfaisant, les comités comportent d'importances lacunes quant à la réalisation de leur mandat ③Moyennement insatisfaisant, le mode de fonctionnement de ces comités comporte d'importantes lacunes ④Moyennement satisfaisant, des difficultés modérées sont à noter ⑤Satisfaisant, on observe des problèmes mineurs dans leur fonctionnement ⑥Très satisfaisant, les comités de gestion ne comportent aucune lacune quant à l'accomplissement de leur mandat
7	Que peut-on faire pour améliorer leur efficacité en cas de mauvaise performance ? (si sélectionner 1…..4)	
8	Les CMPJ et CPFF contribuent-ils à promouvoir la cohésion sociale dans votre communauté ?	◯ Oui ◯ Non
	Favorisent-ils l'autonomisation et la stabilisation des jeunes dans la communauté ?	◯ Oui ◯ Non
	Selon vous quelles sont les autres activités à promouvoir dans ces centres en plus de ce qui est actuellement fait ?	
9	Quelle appréciation globale faites-vous du (des) projet(s) qui ont été implémentés dans votre localité ?	①Très insatisfaisant ②Insatisfaisant ③Moyennement insatisfaisant ④Moyennement satisfaisant ⑤Satisfaisant ⑥Très satisfaisant
10	Vous qui êtes les principaux acteurs et bénéficiaires de ces interventions comment appréciez-vous les chances de survie des actions menées dans votre communauté ?	◯ Probable ◯ Moyennement probable ◯ Moyennement improbable ◯ Improbable
11	Quelles recommandations vous avez à l'endroit de ces projets pour les interventions futures ?	

Remerciez le groupe et clôturez la séance en invitant ceux concernés par les interviews individuels de patienter.		

Proposition de Liste des bénéficiaires entrepreneurs à visiter

Projet 2

Logone-et-Chari

Plan International

FOTOKOL

1. Marian MAHAMAT, 22 ans coiffeuse
2. ABDOULAYE RAMAT 28 ans, Gestionnaire de call box
3. FALMATA LAWAN 24 ans gestionnaire de restaurant
4. Le groupe **« Sincérité » :** Les membres sont : ALHADJI MASSARY ; MOUSSA KOTKOTI ; KAMBAWA WADAWA et AHMAT BACHIR, gestionnaire d'une boutique-alimentation**.**
5. Le groupe **« CONFIANCE PLAN PNUD »** constitué de HAOUA RAMAT ; HADJA HAOUA DJIDDA ADOUM ; HAOUA MAHAMAT ; MARANGABI KACHALLA ; ACHE OUMAR et MEIMOUNA MAHAMAT, gestionnaire d'une boutique-alimentation
6. Le groupe **« MILAN PLAN » :** Ce groupe est composé de ABAKOURA MALFAKI ; EMMA CHEICK. ADAMA MAMOUDOU ; AKOURABOU LIMANGANA, gestionnaire d'une boutique-alimentation

Projet 1

PUBLIC CONCERN

1. KACHALA MAHAMAT, refugié, Fotokol-agrandissement de son atelier de broderie pour encadrer d'autres jeunes

Moya Tsanaga et Mayo Sava

IEDA

2. YAODOUM RACHEL, couturière LIMANI
3. Président du Comité de développement de LIMANI
4. ALI CHERIF-Limani, commerçant
5. M. Abakar-Directeur, centre de promotion de la femme Mora

PROJET 1

PUBLIC CONCERN

1. ISSA CHETIMA et FADI BOUKAR, communauté haute MOSKOTA-vente de jus naturels choisi après récepion des kits d'installation
2. ALADJI HOUNDONOKOD, déplacé interne MOSKOTA-petit commerce choisi
3. DJANABOU BOUBA, Communauté hôte MOSKOTA Commerce/ vente des pièces des pièces de pagnes

Zamay

1. WALA MATARI ex otage Boko-Haram-bergerie Zamay

Questionnaire interviews individuels bénéficiaires

JNBeval1_pnud.xls

Aperçu résultats bénéficiaires individuels

Genre du répondant (%)

Genre du répondant	Fotakol (n=53)	Makary (n=63)	Logone-Birni (n=50)	Moskota (n=37)	Zamaï (n=57)	Limani (n=79)
Femme	51	59	68	49	35	54
Homme	49	41	32	51	65	46

Appréciation de la pertinence du projet par rapport aux attentes des bénéficiaires (%)

Selon vous les appuis ou activités menés dans les cadre des différents projets ont-ils répondu à vos attentes?	Fotakol (n=53)	Makary (n=63)	Logone-Birni (n=50)	Moskota (n=37)	Zamaï (n=57)	Limani (n=79)
yes	98	100	96	78	96	100
No	2	-	4	22	4	-

Prise en compte des aspects genre dans la mise en œuvre des projets

Selon votre appréciation, est-ce que le projet dans lequel vous avez participé a-t-il ténu compte des aspects du genre en impliquant grandement, les femmes, jeunes et les populations défavorisées ?	Fotakol (n=53)	Makary (n=63)	Logone-Birni (n=50)	Moskota (n=37)	Zamaï (n=57)	Limani (n=79)
yes	96	100	100	100	100	100
No	4	-	-	-	-	-

Exploitation des connaissances acquises et appuis reçus (projet 1)

Quelles applications faites-vous des formations et encadrements reçus dans le cadre des différents projets auxquels vous avez participé ?	Fotakol (n=53)	Makary (n=63)	Logone-Birni (n=50)	Moskota (n=37)	Zamaï (n=57)	Limani (n=79)
j'ai ouvert mon propre commerce	7			17	23	
je pratique la culture du riz en temps opportun				18	2	
j'ai commencé l'élevage	1			4	10	
Je fais la couture et broderie	8			4	2	
je fais la mécanique auto	1					
je suis restaurateur/restauratrice					1	
je conduis la moto						
je suis membre d'un comité de gestion des conflits et ressources naturelles				4	1	
je suis animateur dans un centre de promotion de la jeunesse				1	1	
je suis un membre du comité de gestion de l'eau				1	1	
Autre	2			18	5	

Exploitation des connaissances acquises et appuis reçus (projet 2)

Quelles applications faites-vous des formations et encadrements reçus dans le cadre des différents projets auxquels vous avez participé ?	Fotakol (n=53)	Makary (n=63)	Logone-Birni (n=50)	Moskota (n=37)	Zamaï (n=57)	Limani (n=79)
j'ai ouvert mon propre commerce	14	14	13		12	22
je pratique la culture du riz en temps opportun			16			2
j'ai commencé l'élevage	8	5	1		6	28
Je fais la couture et broderie	12	32	16		2	23
je fais la mécanique auto			1		2	2
je suis restaurateur/restauratrice					1	1
je conduis la moto					1	
je suis membre d'un comité de gestion des conflits et ressources naturelles					1	
je suis animateur dans un centre de promotion de la jeunesse						
je suis un membre du comité de gestion de l'eau						
Autre	1	12	3		7	2

Changement d'attitude (% des répondants)

Projet 1

Eveil de conscience sur les risques liés à l'extrémisme violent	Fotakol (n=53)	Makary (n=63)	Logone-Birni (n=50)	Moskota (n=37)	Zamaï (n=57)	Limani (n=79)
Approuve grandement	26			14	23	
Approuve	74			86	73	
Indifferent					4	
Désapprouve						
Désapprouve grandement						

Projet 2

Eveil de conscience sur les risques liés à l'extrémisme violent	Fotakol (n=53)	Makary (n=63)	Logone-Birni (n=50)	Moskota (n=37)	Zamaï (n=57)	Limani (n=79)
Approuve grandement	62	46	4			28
Approuve	38	51	88		100	72
Indifferent		3	6			
Désapprouve						
Désapprouve grandement			2			

Aptitude à cohabiter pacifiquement au sein de la communauté

Projet 1

Je peux actuellement facilement vivre en harmonie avec toutes les communautés au sein de ma localité	Fotakol (n=53)	Makary (n=63)	Logone-Birni (n=50)	Moskota (n=37)	Zamaï (n=57)	Limani (n=79)
Approuve grandement	26			16	47	
Approuve	74			81	50	
Indifferent				3	3	
Désapprouve						
Désapprouve grandement						

Projet 2

Je peux actuellement facilement vivre en harmonie avec toutes les communautés au sein de ma localité	Fotakol (n=53)	Makary (n=63)	Logone-Birni (n=50)	Moskota (n=37)	Zamaï (n=57)	Limani (n=79)
Approuve grandement	62	48	6			21
Approuve	38	52	84		100	79
Indifferent			10			
Désapprouve						
Désapprouve grandement						

Collaboration et confiance effective entre les citoyens et les forces de défenses et de sécurité

Projet 1

la collaboration entre les citoyens et les FDS est effective et la confiance gagne progressivement du terrain entre les deux entités	Fotakol (n=53)	Makary (n=63)	Logone-Birni (n=50)	Moskota (n=37)	Zamaï (n=57)	Limani (n=79)
Approuve grandement	26			8	37	
Approuve	68			78	57	
Indifferent				3	6	
Désapprouve	6			11		
Désapprouve grandement						

Projet 2

la collaboration entre les citoyens et les FDS est effective et la confiance gagne progressivement du terrain entre les deux entités	Fotakol (n=53)	Makary (n=63)	Logone-Birni (n=50)	Moskota (n=37)	Zamaï (n=57)	Limani (n=79)
Approuve grandement	62	46	2			8
Approuve	35	54	80		88	89
Indifferent	3		18		12	3
Désapprouve						

Désapprouve grandement						

Disposition à s'engager dans les activités de sensibilisation et d'éducation sur les risques liés à l'extrémisme violent et résolution pacifique des conflits

Projet 1

Je suis a mesure de sensibiliser et éduquer d'autres membres de la communauté sur les risques liés à l'extrémisme violent	**Fotakol (n=53)**	**Makary (n=63)**	**Logone-Birni (n=50)**	**Moskota (n=37)**	**Zamaï (n=57)**	**Limani (n=79)**
Approuve grandement	16			16	17	
Approuve	84			81	77	
Indifferent				3	6	
Désapprouve						
Désapprouve grandement						

Projet 2

Je suis a mesure de sensibiliser et éduquer d'autres membres de la communauté sur les risques liés à l'extrémisme violent	**Fotakol (n=53)**	**Makary (n=63)**	**Logone-Birni (n=50)**	**Moskota (n=37)**	**Zamaï (n=57)**	**Limani (n=79)**
Approuve grandement	50	46	4		92	25
Approuve	50	44	82		8	75
Indifferent		8	14			
Désapprouve		2				
Désapprouve grandement						

Disposition à créer de nouveaux opportunités de revenus

Projet 1

J'ai plus d'opportunités de développer une activité génératrice de revenus	**Fotakol (n=53)**	**Makary (n=63)**	**Logone-Birni (n=50)**	**Moskota (n=37)**	**Zamaï (n=57)**	**Limani (n=79)**
Approuve grandement	26			22	30	
Approuve	63			70	70	
Indifferent	11			5		
Désapprouve				3		
Désapprouve grandement						

Projet 2

J'ai plus d'opportunités de développer une activité génératrice de revenus	Fotakol (n=53)	Makary (n=63)	Logone-Birni (n=50)	Moskota (n=37)	Zamaï (n=57)	Limani (n=79)
Approuve grandement	47	44	6			11
Approuve	32	32	86		100	89
Indifferent	21	22	8			
Désapprouve		3				
Désapprouve grandement						

Meilleure interaction avec les autres membres de la communauté

Projet 1

Je suis connecté a plusieurs autres acteurs au sein de la communauté	Fotakol (n=53)	Makary (n=63)	Logone-Birni (n=50)	Moskota (n=37)	Zamaï (n=57)	Limani (n=79)
Approuve grandement	21			11	30	
Approuve	74			83	67	
Indifferent	5			3	3	
Désapprouve				3		
Désapprouve grandement						

Projet 2

Je suis connecté a plusieurs autres acteurs au sein de la communauté	Fotakol (n=53)	Makary (n=63)	Logone-Birni (n=50)	Moskota (n=37)	Zamaï (n=57)	Limani (n=79)
Approuve grandement	29	28	2		92	7
Approuve	62	67	80		8	89
Indifferent	9	5	18			4
Désapprouve						
Désapprouve grandement						

Meilleures dispositions à faire face aux conflits et à la résolution pacifique des conflits

Projet 1

je suis mieux outiller pour faire face aux conflits et à la résolution pacifique des conflits dans ma communauté	Fotakol (n=53)	Makary (n=63)	Logone-Birni (n=50)	Moskota (n=37)	Zamaï (n=57)	Limani (n=79)
Approuve grandement	21			11	13	
Approuve	58			84	83	
Indifferent	21			5	4	
Désapprouve						
Désapprouve grandement						

Projet 2

je suis mieux outiller pour faire face aux conflits et à la résolution pacifique des conflits dans ma communauté	Fotakol (n=53)	Makary (n=63)	Logone-Birni (n=50)	Moskota (n=37)	Zamaï (n=57)	Limani (n=79)
Approuve grandement	56	46	2		92	11
Approuve	41	49	92		8	85
Indifferent	3	3	6			4
Désapprouve		2				
Désapprouve grandement						

Meilleure organisation et opérationnalisation des comités de gestion des points d'eau

Projet 1

les comités de gestions des points d'eau et des ressources naturelles sont mieux organiser et plus opérationnels maintenant	Fotakol (n=53)	Makary (n=63)	Logone-Birni (n=50)	Moskota (n=37)	Zamaï (n=57)	Limani (n=79)
Approuve grandement	27			49	33	
Approuve	63			46	53	
Indifferent	5			5	7	
Désapprouve	5				7	
Désapprouve grandement						

Projet 2

les comités de gestions des points d'eau et des ressources naturelles sont mieux organiser et plus opérationnels maintenant	Fotakol (n=53)	Makary (n=63)	Logone-Birni (n=50)	Moskota (n=37)	Zamaï (n=57)	Limani (n=79)
Approuve grandement	56	48	2		85	72
Approuve	41	52	64		11	28
Indifferent	3		22		4	
Désapprouve			10			
Désapprouve grandement			2			

Eveil des consciences sur l'extrémisme violent et facilitation de la cohabitation pacifique grâce aux mécanismes mis en place

Projet 1

les mécanismes de médiation et de consolidation de la paix mis en place ont permis d'éveiller les consciences et favoriser la cohabitation pacifique entre les différents groupe au niveau de la communauté	**Fotakol (n=53)**	**Makary (n=63)**	**Logone-Birni (n=50)**	**Moskota (n=37)**	**Zamaï (n=57)**	**Limani (n=79)**
Approuve grandement	26			3	13	
Approuve	63			94	74	
Indifferent	11			3	10	
Désapprouve					3	
Désapprouve grandement						

Projet 2

les mécanismes de médiation et de consolidation de la paix mis en place ont permis d'éveiller les consciences et favoriser la cohabitation pacifique entre les différents groupe au niveau de la communauté	**Fotakol (n=53)**	**Makary (n=63)**	**Logone-Birni (n=50)**	**Moskota (n=37)**	**Zamaï (n=57)**	**Limani (n=79)**
Approuve grandement	62	48	4		92	17
Approuve	26	49	86		8	82
Indifferent	12	3	10			1
Désapprouve						
Désapprouve grandement						

Centres de promotion des jeunes comme vecteur de diffusion d'information sur la prévention de l'extrémisme violent et promotion du vivre ensemble

Projet 1

Je reçois de plus en plus d'informations et les message de sensibilisations sur la cohabitation pacifique et le vire ensemble à travers les centres de promotion de la jeunesse et autres lieux de concertation des jeunes réhabilités et équipés par les projets	**Fotakol (n=53)**	**Makary (n=63)**	**Logone-Birni (n=50)**	**Moskota (n=37)**	**Zamaï (n=57)**	**Limani (n=79)**
Approuve grandement	11			8	10	
Approuve	74			32	70	
Indifferent	15			57	13	
Désapprouve				3	7	
Désapprouve grandement						

Projet 2

Je reçois de plus en plus d'informations et les message de sensibilisations sur la cohabitation pacifique et le vire ensemble à travers les centres de promotion de la jeunesse et autres lieux de concertation des jeunes réhabilités et équipés par les projets	**Fotakol (n=53)**	**Makary (n=63)**	**Logone-Birni (n=50)**	**Moskota (n=37)**	**Zamaï (n=57)**	**Limani (n=79)**
Approuve grandement	41	46	58		73	11
Approuve	44	51	34		19	88
Indifferent	15	3	8		8	1
Désapprouve						
Désapprouve grandement						

Centres de loisirs et évènements sportifs comme cadres par excellence de consolidation de la paix et promotion du vivre ensemble

Projet 1

les centres de loisirs et évènements sportifs sont les cadres par excellence de consolidation de la paix et du vivre ensemble	**Fotakol (n=53)**	**Makary (n=63)**	**Logone-Birni (n=50)**	**Moskota (n=37)**	**Zamaï (n=57)**	**Limani (n=79)**
Approuve grandement	37			5	40	
Approuve	63			65	50	
Indifferent				30	10	
Désapprouve						
Désapprouve grandement						

Projet 2

les centres de loisirs et évènements sportifs sont les cadres par excellence de consolidation de la paix et du vivre ensemble	**Fotakol (n=53)**	**Makary (n=63)**	**Logone-Birni (n=50)**	**Moskota (n=37)**	**Zamaï (n=57)**	**Limani (n=79)**
Approuve grandement	65	79	12		88	5
Approuve	35	17	74		8	90
Indifferent		4	14		4	5
Désapprouve						
Désapprouve grandement						

Perception des effets (% répondants)

Diversification/augmentation des opportunités de subsistance, revenus

Projet 1

J'ai une base de subsistance plus diversifiée/mes initiatives de revenus ont augmenté	**Fotakol (n=53)**	**Makary (n=63)**	**Logone-Birni (n=50)**	**Moskota (n=37)**	**Zamaï (n=57)**	**Limani (n=79)**
Approuve grandement	21			5	17	
Approuve	79			65	83	
Indifferent				11		
Désapprouve				16		
Désapprouve grandement				3		

Projet 2

J'ai une base de subsistance plus diversifiée/mes initiatives de revenus ont augmenté	**Fotakol (n=53)**	**Makary (n=63)**	**Logone-Birni (n=50)**	**Moskota (n=37)**	**Zamaï (n=57)**	**Limani (n=79)**
Approuve grandement	50	40	2			4
Approuve	47	48	90		100	95
Indifferent		12	6			1
Désapprouve	3		2			
Désapprouve grandement						

Augmentation des revenus

Projet 1

J'ai une base de subsistance plus diversifiée/mes initiatives de revenus ont augmenté	**Fotakol (n=53)**	**Makary (n=63)**	**Logone-Birni (n=50)**	**Moskota (n=37)**	**Zamaï (n=57)**	**Limani (n=79)**
Approuve grandement	21			5	47	
Approuve	74			78	53	
Indifferent	5			5		
Désapprouve				8		
Désapprouve grandement				4		

Projet 2

J'ai une base de subsistance plus diversifiée/mes initiatives de revenus ont augmenté	**Fotakol (n=53)**	**Makary (n=63)**	**Logone-Birni (n=50)**	**Moskota (n=37)**	**Zamaï (n=57)**	**Limani (n=79)**
Approuve grandement	44	44	2			
Approuve	47	37	92		100	95
Indifferent	3	13	2			5
Désapprouve	6	6	4			
Désapprouve grandement						

Estime de soi et autonomisation

Projet 1

la dotation en différents kits de démarrage m'a permis de me sentir valoriser et prendre mon destin en main	**Fotakol (n=53)**	**Makary (n=63)**	**Logone-Birni (n=50)**	**Moskota (n=37)**	**Zamaï (n=57)**	**Limani (n=79)**
Approuve grandement	21			8	20	
Approuve	74			54	77	
Indifferent	5			10	3	
Désapprouve				14		
Désapprouve grandement				14		

Projet 2

la dotation en différents kits de démarrage m'a permis de me sentir valoriser et prendre mon destin en main	**Fotakol (n=53)**	**Makary (n=63)**	**Logone-Birni (n=50)**	**Moskota (n=37)**	**Zamaï (n=57)**	**Limani (n=79)**
Approuve grandement	44	46	8			
Approuve	50	51	86		96	96
Indifferent		2	2		4	4
Désapprouve	6	1	4			
Désapprouve grandement						

Amélioration du cadre et conditions de vie

Projet 1

la dotation en différents kits m'a permis d'améliorer mon cadre et condition de vie	**Fotakol (n=53)**	**Makary (n=63)**	**Logone-Birni (n=50)**	**Moskota (n=37)**	**Zamaï (n=57)**	**Limani (n=79)**
Approuve grandement	21			8	40	
Approuve	74			62	57	
Indifferent	5			11	3	
Désapprouve				5		
Désapprouve grandement				14		

Projet 2

la dotation en différents kits m'a permis d'améliorer mon cadre et condition de vie	**Fotakol (n=53)**	**Makary (n=63)**	**Logone-Birni (n=50)**	**Moskota (n=37)**	**Zamaï (n=57)**	**Limani (n=79)**
Approuve grandement	50	48	8			1
Approuve	44	51	84		100	99
Indifferent	6	1	4			
Désapprouve			4			
Désapprouve grandement						

Capacitation et insertion socioéconomique des jeunes

Projet 1

la construction, réhabilitation et équipement des centres multifonctionnels et de promotion de la jeunesse à favorisé le renforcement de capacité de plusieurs jeunes vulnérables et facilité ainsi leur insertion socioéconomique	**Fotakol (n=53)**	**Makary (n=63)**	**Logone-Birni (n=50)**	**Moskota (n=37)**	**Zamaï (n=57)**	**Limani (n=79)**
Approuve grandement	26				43	
Approuve	74			5	53	
Indifferent				92	4	
Désapprouve				3		
Désapprouve grandement						

Projet 2

la construction, réhabilitation et équipement des centres multifonctionnels et de promotion de la jeunesse à favorisé le renforcement de capacité de plusieurs jeunes vulnérables et facilité ainsi leur insertion socioéconomique	**Fotakol (n=53)**	**Makary (n=63)**	**Logone-Birni (n=50)**	**Moskota (n=37)**	**Zamaï (n=57)**	**Limani (n=79)**
Approuve grandement	50	51	62		4	3
Approuve	35	44	30		92	96
Indifferent	15	5	8		4	1
Désapprouve						
Désapprouve grandement						

Appréciation globale des effets/impacts

Projet 1

	Fotakol (n=53)	**Makary (n=63)**	**Logone-Birni (n=50)**	**Moskota (n=37)**	**Zamaï (n=57)**	**Limani (n=79)**
Négligeable				8		
Minime				51	17	
Important	100			41	83	

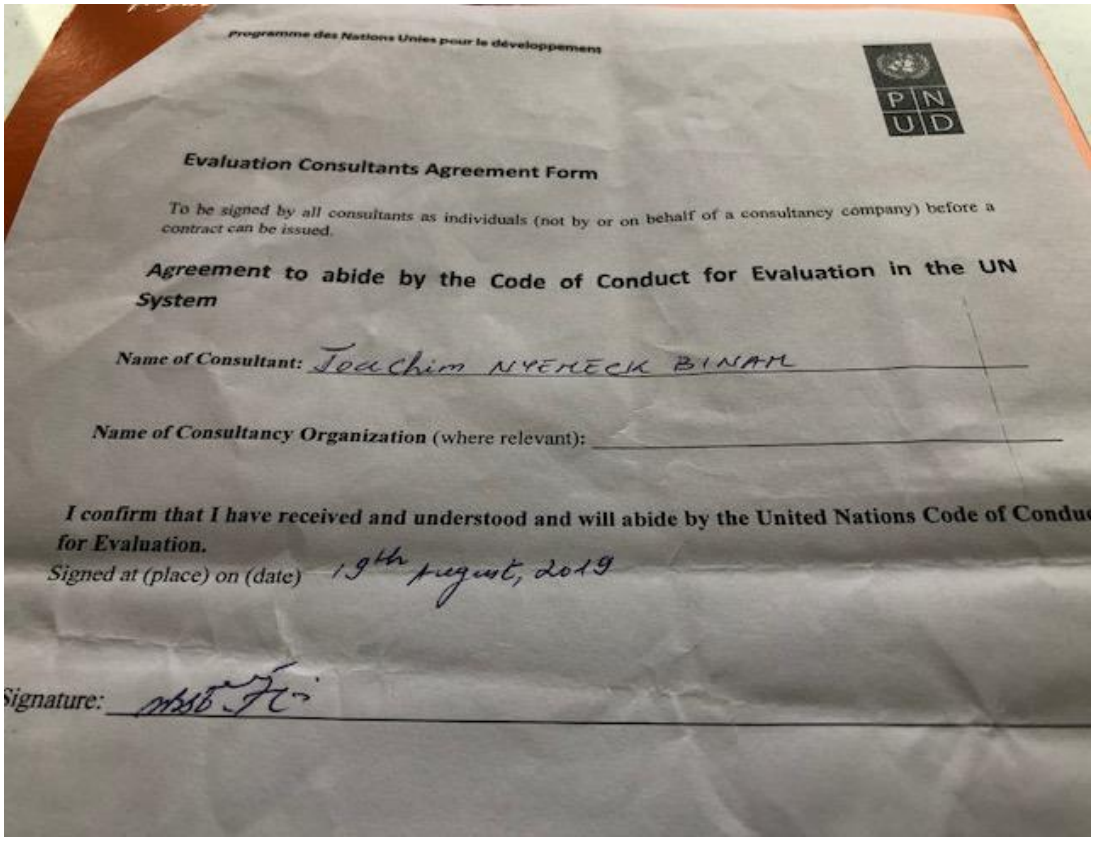
Projet 2

	Fotakol (n=53)	**Makary (n=63)**	**Logone-Birni (n=50)**	**Moskota (n=37)**	**Zamaï (n=57)**	**Limani (n=79)**
Négligeable			6			
Minime	3	3	30		38	17
Important	97	97	64		62	83

Recommandations bénéficiaires (% yes)

Recommandations	Fotakol (n=53)	Makary (n=63)	Logone-Birni (n=50)	Moskota (n=37)	Zamaï (n=57)	Limani (n=79)
les projets de ce genre devrait être implémentés dans un délai d'au moins deux ans pour produire plus d'effets	74	97	78	62	70	48
il faut un accompagnement et un suivi ne serait-ce que de courte durée au profit des bénéficiaires pour leur permettre d'acquérir des automatismes nécessaires pour leur autonomisation	94	100	96	100	93	62
les équipes communautaires mis en place après les différentes formations devraient également faire l'objet d'accompagnement et de suivi pour leur opérationnalisation effective afin de procéder à une véritable mise à l'échelle des techniques et connaissances acquise	94	94	90	59	72	94
le projet et autre partenaires devraient faciliter la mise en place d'une plateforme des bénéficiaires (IDPs, returnees, refugees et membres des communautés hôte) pour un partage d'expériences et de leçons avec d'autres communautés exposées aux mêmes risques	75	95	32	16	23	77

14.8 Formulaire d'acception du consultant en évaluation



Programme des Nations Unies pour le développement

Evaluation Consultants Agreement Form

To be signed by all consultants as individuals (not by or on behalf of a consultancy company) before a contract can be issued.

Agreement to abide by the Code of Conduct for Evaluation in the UN System

Name of Consultant: Joachim NYEMECK BINAM

Name of Consultancy Organization (where relevant): _____

I confirm that I have received and understood and will abide by the United Nations Code of Condu for Evaluation.

Signed at (place) on (date) 19th August, 2019

Signature: _____