

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix – Travail – Patrie



PROJET D'APPUI A LA PRODUCTION DES  
INSTRUMENTS STRATÉGIQUES NATIONAUX

\*\*\*\*\*

PROGRAMME DES NATIONS UNIES

POUR LE DEVELOPPEMENT

\*\*\*\*\*



Empowered lives.  
Resilient nations.

SUPPORT PROJECT FOR THE PRODUCTION  
OF NATIONAL STRATEGIC INSTRUMENTS

\*\*\*\*\*

# EVALUATION

PROJET D'APPUI A LA PRODUCTION DES INSTRUMENTS  
STRATEGIQUES NATIONAUX (PAPRINS)

## RAPPORT FINAL

Par :

**Urbain B. TSALA**

Expert- Consultant

Décentralisation & Développement Local

Suivi-Evaluation, Capitalisation

TEL. 237 677 65 49 41/ 237 692 16 34 60

E-mail : [u\\_tsala@yahoo.fr](mailto:u_tsala@yahoo.fr)

Skype : urbain.tsala

Février 2022

<b>Informations relatives au PAPRINS</b>		
<b>Intitulé du Projet</b>	Projet d'Appui à la Production des Instruments Stratégiques Nationaux	
<b>Atlas ID</b>	00114920	
<b>Corporate outcome and output</b>		
<b>Pays</b>	Cameroun	
<b>Région</b>	National	
<b>Date project document signed</b>	26 juillet 2018	
<b>Project dates</b>	<b>Début</b>	<b>Fin</b>
	01 <sup>er</sup> Janvier 2019	31 Décembre 2021
<b>Budget du Projet</b>	1 605 000 USD	
<b>Project expenditure at the time of evaluation</b>	2 177 465 USD	
<b>Funding source</b>	MINEPAT, PNUD	
<b>Implementing party<sup>1</sup></b>	MINEPAT	

<sup>1</sup> It is the entity that has overall responsibility for implementation of the project (award), effective use of resources and delivery of outputs in the signed project document and workplan.

<b>Informations relatives à l'évaluation</b>		
<b>Type d'évaluation (Projet/ résultats / thématique / programme pays, etc.)</b>	Evaluation du Projet	
<b>Finale/mi-parcours/ autres</b>	Evaluation finale	
<b>Période sous-évaluation</b>	<b>Début</b>	<b>Fin</b>
	01 <sup>er</sup> janvier 2019	31 décembre 2021
<b>Evaluateur</b>	TSALA Urbain Bienvenu	
<b>Contacts de l'évaluateur</b>	Tél. 237 677 65 49 41 237 692 16 34 60	E-mail : u_tsala@yahoo.fr
<b>Période d'évaluation</b>	<b>Date de début</b>	<b>Fin</b>
	16 décembre 2021	20 janvier 2022

# SOMMAIRE

<b>LISTES DES TABLEAUX</b> .....	<b>IV</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>V</b>
<b>LISTE DES ANNEXES</b> .....	<b>VI</b>
<b>SIGLES ET ABRÉVIATIONS</b> .....	<b>1</b>
<b>RÉSUMÉ EXÉCUTIF</b> .....	<b>2</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>7</b>
<b>CHAPITRE 1 :</b> .....	<b>9</b>
<b>APERÇU GENERAL DU PPRINS</b> .....	<b>9</b>
1.1. FICHE TECHNIQUE DU PROJET.....	10
1.2. OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS DU PROJET .....	10
1.2.1 . <i>Objectifs</i> .....	10
1.2.2 . <i>Résultats attendus</i> .....	11
1.3. THEORIE DE CHANGEMENT .....	13
1.4. HYPOTHESES ET RISQUES .....	13
1.5. RESSOURCES.....	14
1.6. PARTENARIATS .....	14
<b>CHAPITRE 2 :</b> .....	<b>16</b>
<b>ORIENTATIONS DE L'EVALUATION DU PPRINS</b> .....	<b>16</b>
2.1. OBJECTIFS DE L'EVALUATION .....	17
2.2. MANDAT DE L'EVALUATEUR.....	17
2.3. PRODUITS ATTENDUS.....	17
2.4. PORTEE DE L'EVALUATION ET UTILISATEURS.....	18
<b>CHAPITRE 3 :</b> .....	<b>19</b>
<b>DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE D'EVALUATION</b> .....	<b>19</b>
3.1. COLLECTE DES DONNEES.....	20
3.2. METHODOLOGIE D'ECHANTILLONNAGE .....	21
3.3.1. <i>Base de sondage et critère d'inclusion</i> .....	21
3.3.2. <i>Taille de l'échantillon</i> .....	21
3.3.3. <i>Méthode d'échantillonnage</i> .....	22
3.3. ANALYSE ET TRAITEMENT DES DONNEES .....	22
3.4. LIMITES DE L'ETUDE .....	23
<b>CHAPITRE 4 :</b> .....	<b>24</b>
<b>PRINCIPAUX RÉSULTATS</b> .....	<b>24</b>
4.1. PERTINENCE .....	25
4.2. COHERENCE.....	32
4.3. EFFICACITE .....	38
4.4. EFFICIENCE .....	48
4.5. EFFETS .....	53
4.6. DURABILITE .....	54
4.7. CARACTERE CATALYTIQUE.....	57
4.8. TOLERANCE AUX RISQUES ET INNOVATION .....	58

4.9.	PARTICIPATION .....	60
4.10.	INCLUSION .....	62
4.11.	GENRE ET EQUITE .....	63
4.12.	PRISE EN COMPTE DE LA COVID-19 .....	64
<b>CONCLUSION</b> .....		<b>66</b>
ENSEIGNEMENTS TIRES .....		66
RECOMMANDATIONS .....		69
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....		<b>72</b>
<b>ANNEXES</b> .....		<b>I</b>

---

## LISTES DES TABLEAUX

---

<b>TABLEAU 1: FICHE TECHNIQUE DU PROJET</b> .....	10
<b>TABLEAU 2: CADRE DE RESULTATS DU PAPRINS</b> .....	12
<b>TABLEAU 3: ALIGNEMENT DES ACTIVITES DU PROJET SUR LES PROBLEMATIQUES DE DEVELOPPEMENT</b> .....	25
<b>TABLEAU 4: PROBLEMES IDENTIFIES DANS LE CADRE DU PROJET ET ACTIVITES DEFINIES POUR LES ADRESSER</b> .....	28
<b>TABLEAU 5: ALIGNEMENT DU PAPRINS SUR LE CADRE STRATEGIQUE NATIONAL</b> .....	32
<b>TABLEAU 6: ALIGNEMENT DES OBJECTIFS DU PROJET SUR LES PRIORITES DEFINIES DANS LE CADRE D'ENGAGEMENTS INTERNATIONAUX</b> .....	33
<b>TABLEAU 7: ALIGNEMENT DES OBJECTIFS SUR LES MISSIONS DU MINEPAT</b> .....	34
<b>TABLEAU 8: ALIGNEMENT DU PROJET SUR LE CADRE STRATEGIQUE DE PERFORMANCE DU MINEPAT</b> .....	35
<b>TABLEAU 9: ALIGNEMENT DU PROJET SUR LES OBJECTIFS DU PNUD DEFINIS DANS LE CPD 2018-2021</b> .....	36
<b>TABLEAU 10: CADRE DE RESULTATS DU PAPRINS</b> .....	41
<b>TABLEAU 11 : FACTEURS POSITIFS ET NEGATIFS ASSOCIES AUX RESULTATS DU PAPRINS</b> .....	44
<b>TABLEAU 12 : PLAN DE SUIVI DEFINIT A L'ELABORATION DU PAPRINS</b> .....	46
<b>TABLEAU 13: POINTS D'ATTENTION POUR AMELIORER LA COLLABORATION ENTRE LE GOUVERNEMENT ET LE PNUD</b> .....	47
<b>TABLEAU 14: RESSOURCES FINANCIERES PREVUES ET MOBILISEES ANNUELLEMENT PAR LE PROJET (EN USD)</b> .....	49
<b>TABLEAU 15: REPARTITION DES RESSOURCES FINANCIERES EXECUTEES ANNUELLEMENT PAR PRODUIT (EN USD)</b> .....	50
<b>TABLEAU 16: ACTIVITES DU PTA 2019, CIBLES IMPLIQUEES DANS LA MISE EN ŒUVRE ET MODALITES D'IMPLICATION</b> .....	60

---

## LISTE DES FIGURES

---

<b>FIGURE 1: THEORIE DU CHANGEMENT LIEE AU PAPERINS</b> .....	13
<b>FIGURE 2: ILLUSTRATION DE LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE GLOBALE</b> .....	20
<b>FIGURE 3: CAPTURE DE LA MENTION DU PNUD COMME PARTICIPANT A L'ELABORATION DE LA SND30</b> .....	38
<b>FIGURE 4: CAPTURE DE L'INTERFACE DU MODELE ISDG-CAMEROUN</b> .....	39
<b>FIGURE 5: NIVEAUX D'EXECUTION PHYSIQUE DES ACTIVITES DES PTA PAR PRODUIT</b> .....	42
<b>FIGURE 6 : REPARTITION DES RESSOURCES FINANCIERES GLOBALES EXECUTEES DU PROJET PAR PRODUIT</b>	50
<b>FIGURE 7 : EFFETS DU PROJET SUIVANT LES DIFFERENTS PRODUITS</b> .....	54
<b>FIGURE 8: CAPTURE D'ECRAN DU COMPTE TWEETER DU PAPERINS</b> .....	60
<b>FIGURE 9: REPARTITION DES BENEFICIAIRES ET DES ACTEURS DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET SUIVANT LE GENRE</b> .....	63

---

## LISTE DES ANNEXES

---

<b>ANNEXE 1: TERMES DE REFERENCE POUR L'EVALUATION FINALE DU PAPRINS .....</b>	<b>I</b>
<b>ANNEXE 2: DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET OUTILS D'EVALUATION SPECIFIQUES AUX GRANDES QUESTIONS D'EVALUATION.....</b>	<b>X</b>
<b>ANNEXE 3: BASE DE SONDAGE DE L'ENQUETE .....</b>	<b>XIII</b>
<b>ANNEXE 4: LISTE DES PERSONNES ENQUETEES .....</b>	<b>XV</b>
<b>ANNEXE 5: QUESTIONNAIRE D'ENQUETE.....</b>	<b>XVII</b>
<b>ANNEXE 6: CHECK-LIST .....</b>	<b>XXI</b>
<b>ANNEXE 7: CODE OF CONDUCT FOR EVALUATION IN THE UNITED NATIONS SYSTEM .....</b>	<b>XXIV</b>

---

# SIGLES ET ABRÉVIATIONS

---

<b>AAF</b>	Assistant Administratif et Financier
<b>BM</b>	Banque Mondiale
<b>CTD</b>	Collectivités Territoriales Décentralisées
<b>CTP</b>	Conseiller Technique Principal
<b>CSP</b>	Cadre Stratégique de Performance
<b>CVUC</b>	Association des Communes et Villes Unies du Cameroun
<b>DGCOOP</b>	Direction Générale de la Coopération et de l'Intégration Régionale
<b>DGPAT</b>	Direction Générale de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
<b>DPSP</b>	Division de la Prospective et de la Planification Stratégique
<b>DNP</b>	Directeur National du Projet
<b>DSCE</b>	Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
<b>ECAM</b>	Enquête Camerounaise auprès des Ménages
<b>EPP</b>	Evaluation des Politiques Publiques
<b>FEICOM</b>	Fonds spécial d'Equipeement et d'Intervention inter Communale
<b>GTDP</b>	Groupe de Travail chargé du suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris
<b>HACT</b>	Approche harmonisée des transferts monétaires
<b>INS</b>	Institut Nationale de la Statistique
<b>MINAS</b>	Ministère des Affaires Sociales
<b>MINCOMMERCE</b>	Ministère du Commerce
<b>MINDDEVEL</b>	Ministère de la Décentralisation et du Développement Local
<b>MINEPAT</b>	Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
<b>MINPROFF</b>	Ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille
<b>MINREX</b>	Ministère des Relations Extérieures
<b>ODD</b>	Objectifs de Développement Durable
<b>OSC</b>	Organisations de la Société Civile
<b>PAADD</b>	Projet d'Appui à l'Accélération et à l'Approfondissement de la Décentralisation et du Développement local
<b>PAPRINS</b>	Projet d'Appui à la Production des Instruments Stratégiques Nationaux
<b>PNDP</b>	Programme National de Développement Participatif
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>PRODOC</b>	Document de Projet
<b>PSV</b>	Personnes Socialement Vulnérables
<b>PTA</b>	Plan de Travail Annuel
<b>PTF</b>	Partenaires Techniques et Financiers
<b>RNDH</b>	Rapport National sur le Développement Humain
<b>SDE</b>	Services Déconcentrés de l'Etat
<b>SND30</b>	Stratégie Nationale de Développement (2020-2030)
<b>SNU</b>	Système des Nations Unies
<b>TDR</b>	Termes de Référence
<b>UE</b>	Union Européenne
<b>UGP</b>	Unité de Gestion du Projet
<b>UNDAF</b>	United Nations Development Assistance Framework

---

## RÉSUMÉ EXÉCUTIF

---

*Le Projet d'Appui à la Production des Instruments Stratégiques Nationaux (PAPRINS) est un projet mis en œuvre depuis l'année 2019 par le Gouvernement du Cameroun, à travers le Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT) et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Il trouve son fondement dans le besoin d'accompagner le Gouvernement dans l'élaboration de la deuxième phase de mise en œuvre de la Vision de développement Cameroun 2035 ; la première phase ayant été opérationnalisée entre 2010 et 2019 à travers le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE). L'objectif général du PAPRINS était de renforcer les capacités des institutions appelées à piloter le processus de production des documents stratégiques nationaux qui allaient nourrir les réflexions et les analyse sur le post-DSCE.*

*Le document qui a donné lieu à la mise en œuvre de ce Projet (Project Document – ProDoc), signé conjointement en 2018 par le Ministre de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT) et le Représentant Résident du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), mentionne que ledit Projet, au terme de son opérationnalisation ferait l'objet d'une évaluation finale. L'évaluation du PAPRINS vise essentiellement deux buts liés à l'exigence de redevabilité et d'apprentissage des parties prenantes. En termes de redevabilité, elle devrait permettre d'apprécier les performances du Projet et leur contribution à l'atteinte du résultat escompté notamment en matière d'élaboration d'outils d'analyse pour la planification du développement. Relativement à l'apprentissage, elle devrait permettre de capitaliser les leçons apprises et de générer des évidences permettant d'alimenter les réflexions stratégiques sur les approches porteuses pour des futures interventions similaires. Cette évaluation concerne l'ensemble de la période de mise en œuvre du projet, à savoir 2019 à 2021.*

*Cette évaluation finale du PAPRINS a été menée par un consultant national recruté à cet effet par le MINEPAT et le PNUD, commanditaires de l'étude, lesquels ont par ailleurs assuré conjointement la coordination et le suivi de cette activité. Elle s'est déroulée sur une période de vingt jours couvrant les mois de décembre 2021 et janvier 2022. La démarche méthodologique mise en œuvre à cet effet a été articulée autour d'une revue documentaire (collecte des données secondaires) et d'une enquête réalisée auprès des parties prenantes du Projet (collecte des données primaires). La revue documentaire a donné lieu à une pré-évaluation qui a été approfondie à travers des entretiens individuels réalisés auprès des cibles bien identifiées. Les données recueillies ont par la suite été analysées et confrontées aux informations issues de la revue documentaire pour pouvoir fonder le jugement évaluatif.*

*A l'issue de cette évaluation, un certain nombre d'enseignements ont été relevés, à savoir que :*

- *La pertinence du Projet trouve son fondement dans le caractère réel et structurel des problématiques identifiées, lesquelles sont associées au développement du pays. Le travail réalisé au cours du cycle de mise en œuvre du Projet a marqué une contribution importante pour adresser ces problématiques. Toutefois, des défis importants subsistent en la matière (appropriation de la SND30 et des différents instruments produits, opérationnalisation de la SND30, suivi et évaluation de la SND30 et des ODD, etc.) ;*
- *La participation régulière et systématique des acteurs de mise en œuvre aux activités menées a renforcé leur adhésion au Projet ;*
- *La mise en œuvre de nombreuses activités en régie (élaboration du RNDH, du rapport diagnostic sur le cadre et les outils d'EPP, du guide méthodologique d'Évaluation des politiques publiques au Cameroun, du cadre institutionnel d'évaluation des politiques publiques, des notes d'analyses prospectives, du manuel d'intégration des ODD et des orientations de la SND30 dans les PCD, etc.) a contribué de manière déterminante à la durabilité des effets, en plus de permettre l'atteinte des résultats. Cela a permis l'appropriation par les acteurs gouvernementaux aussi bien des outils que des méthodes déployées, favorisant ainsi le développement des compétences. Cette approche apparaît comme une modalité dont il conviendrait d'explorer davantage les voies ;*
- *Le Projet a fait montre d'une grande adaptabilité face au contexte de la Covid-19 (à travers notamment la mise à disposition d'équipement de connexion internet en faveur des points focaux, l'organisation régulière de réunions virtuelles, la mise à disposition de masques faciaux et gels hydro-alcooliques lors des ateliers en présentiel, etc.). Cela a permis de mener à bien les activités dans le respect de l'intégrité physique des parties-prenantes ;*
- *L'implication des jeunes et des femmes parmi les acteurs de la mise en œuvre, conjuguée aux ressources financières mobilisées pour les produits favorables aux groupes vulnérables, ont renforcé l'attention du Projet sur ces deux groupes. Toutefois, l'absence de certains groupes de PSV, à l'instar des personnes vivant avec un handicap, a constitué une limite importante dans la mise en œuvre du Projet ;*
- *La promotion du genre a été effective dans le cadre du PAPRINS à travers notamment la composition des différentes instances de pilotage et de mise en œuvre du Projet, mais également du fait de la prise en compte des préoccupations y relatives dans les instruments élaborés. Toutefois, au cours de son opérationnalisation, le Projet ne s'est pas orienté vers la production d'outils spécifiques portant sur la prise en compte des questions liées au genre. Cela résulterait de la faible synergie d'actions entre le MINPROFF et le MINEPAT en matière de mise en œuvre des politiques liées à la promotion du genre ;*

- *L'absence de certains acteurs clés (MINREX, secteur privé, etc.) dans des activités spécifiques du Projet dont la pertinence était avérée n'a pas favorisé une appropriation optimale des instruments et des outils produits ;*
- *La pertinence des différents bénéficiaires du Projet tels qu'identifiés dès sa conception, bien que certaine, n'établit pas leur exhaustivité. De nombreux acteurs à l'instar du secteur privé ainsi que d'autres institutions gouvernementales se présentent aussi comme des acteurs en direction desquels des instruments stratégiques produits et à produire s'avèrent utiles dans le cadre de la mise en œuvre de la SND30 et des ODD ;*
- *Les éléments de durabilité des résultats prévus dès la conception du Projet ont été amenuisés dans leur portée par l'insuffisance des mécanismes garantissant l'utilisation pérenne des produits, la faible communication autour des produits (malgré les initiatives prises en la matière à travers notamment la mise en place d'un site internet du Projet dont les travaux ont été amorcés) et l'absence d'un dispositif de suivi et évaluation des acquis du Projet ;*
- *La non diversification des partenaires financiers dans le cadre du Projet a réduit le potentiel de mobilisation des ressources, et par ricochet son niveau d'efficacité ;*
- *La conduite régulière des activités programmatiques et d'assurance financière dans le cadre du suivi du Projet a été d'un apport important dans l'atteinte des résultats du Projet ;*
- *La pertinence du Projet pour l'avenir reste établie, au regard des défis liés notamment à la mise en œuvre de la SND30 et des ODD ainsi qu'au suivi de la mise en œuvre de ces cadres de développement ;*
- *La collaboration entre les institutions gouvernementales et le PNUD dans le cadre du Projet caractérisée notamment par une communication permanente et étroite, la participation régulière et systématique du PNUD aux activités du Projet ainsi que la proactivité du fournisseur principal dans le traitement des dossiers, a constitué un facteur important pour la réalisation de la performance du Projet ;*
- *Bien qu'appréciable, cette collaboration entre les acteurs gouvernementaux et le PNUD demeure perfectible. Les axes de son amélioration concernent notamment : (i) du côté du Gouvernement : le renforcement de son implication dans la mise en œuvre du Projet (aussi bien sous l'angle de la dynamique à impulser et des orientations à donner au Projet, que sous l'aspect financier) ; (ii) du côté du PNUD : l'adoption de manière systématique d'une démarche concertée avant la prise de toute décision concernant le Projet ; l'amélioration de la représentativité de la partie nationale dans les commissions d'évaluation des offres dans le cadre du recrutement des prestataires ; la facilitation de la lecture et de l'exploitation des rapports financiers produits par PNUD au profit de la partie nationale et la mise en œuvre intégrale du HACT dans le cadre du*

*Projet à travers l'élaboration et la mise à disposition d'un manuel de procédures y afférent.*

*Sur la base de ces enseignements des recommandations ont été formulées et articulées autour d'un certain nombre d'axes.*

### **Concernant les orientations stratégiques du Projet**

- *Le PAPRINS devrait valablement être mis à contribution dans le cadre de l'appui à la mise en œuvre et au suivi-évaluation de la SND30 et des ODD ;*
- *Le Projet devrait soutenir la production statistique (Stratégie Nationale de Développement de la Statistique) et en particulier soutenir la collecte régulière des statistiques à l'échelle des CTD ;*
- *Le Projet devrait contribuer au développement et à l'exploitation d'instruments de veille stratégique et d'analyse prospective (au niveau central et avec des connexions à l'échelle locale) dans le cadre de la surveillance de l'environnement stratégique du pays, eu égard à la récurrence des chocs endogènes et exogènes qui l'affectent ;*
- *Le Projet devrait mettre un accent particulier sur l'Evaluation des Politiques Publiques, notamment à travers la production des outils méthodologiques y afférents et l'appui au développement des compétences en la matière ;*
- *Le Projet devrait adresser les préoccupations relatives à l'articulation cohérentes des différents niveaux de planification : central, régional et communal, en lien avec les défis liés à la mise en œuvre de la SND30 et des ODD ;*
- *Le Projet devrait contribuer à la mise en cohérence (à l'échelle nationale et au niveau des CTD) des orientations en matière de planification du développement, d'aménagement du territoire et d'urbanisme ;*
- *Le Projet devrait contribuer à la mise en place d'outils d'évaluation des politiques publiques spécifiques à l'intégration du genre.*

### **Concernant le champ d'intervention du Projet**

- *Le Projet devrait étendre son champ d'intervention en direction du secteur privé en tant qu'acteur majeur en matière de création de richesses et d'emplois dans la mise en œuvre de la SND30 et des ODD. Cela passerait par la production d'instruments adaptés aux problématiques de développement qui interpellent cet acteur ;*
- *Le Projet devrait élargir son champ d'intervention à des institutions gouvernementales appelées à jouer un rôle moteur dans le processus de transformation structurelle dans lequel le pays est engagé à travers l'opérationnalisation de la SND30. Il s'agirait entre autres du MINPMEESA, du MINCOMMERCE, etc.*

- *Le Projet devrait renforcer la collaboration avec certains acteurs de la mise en œuvre à l'instar du MINPROFF, en établissant des passerelles avec le MINEPAT notamment, dans le cadre du suivi et de l'évaluation des politiques publiques en lien avec le genre ;*
- *Le Projet devrait renforcer son déploiement au niveau local, dans le cadre de l'opérationnalisation des orientations en lien avec les CTD.*

**Concernant les pistes de renforcement de l'efficacité et de la durabilité des résultats :**

- *Le Projet devrait renforcer la collaboration avec d'autres Projets dans le cadre du développement des synergies, en vue d'une plus grande efficacité et efficience ;*
- *Le Projet devrait s'orienter vers la diversification des partenaires financiers, pour pallier aux risques liés à l'insuffisance des ressources ;*
- *Le Projet devrait renforcer la communication autour de ses produits, auprès des bénéficiaires autres que ceux représentés au sein de ses instances ;*
- *Le Projet devrait mettre un accent particulier sur la digitalisation pour éviter des lourdeurs administratives susceptibles de réduire considérablement ses performances ;*
- *La régularité des activités de suivi devrait être renforcée pour garantir l'efficacité dans la mise en œuvre du Projet.*

**Concernant la collaboration entre les principaux acteurs de mise en œuvre du Projet :**

- *Le Gouvernement à travers le MINEPAT devrait améliorer son implication dans la mise en œuvre du Projet, aussi bien sous l'angle de la dynamique à impulser et des orientations à donner au Projet, que sous l'aspect financier ;*
- *Le PNUD devrait veiller à adopter de manière systématique une démarche concertée avant la prise de toute décision concernant le Projet ;*
- *Le PNUD devrait mettre à la disposition de la partie nationale des rapports financiers dans un format et un contenu simplifiés pour une meilleure accessibilité et appropriation par la partie nationale ;*
- *Le PNUD devrait favoriser la mise en œuvre harmonieuse et complète du HACT dans le cadre du Projet, à travers notamment la production et la mise à disposition du manuel de procédures y afférent ;*
- *Le PNUD devrait assurer l'amélioration de la représentativité de la partie nationale dans les commissions d'évaluation des offres dans le cadre du recrutement des prestataires.*

---

# INTRODUCTION

---

**P**APRINS : Projet d'Appui à la Production des Instruments Stratégiques Nationaux est un projet mis en œuvre depuis l'année 2019 par le Gouvernement du Cameroun à travers le Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT) et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Sa mise sur pied trouve son fondement dans le besoin d'accompagner le gouvernement dans l'élaboration de la deuxième phase de mise en œuvre de la Vision de développement Cameroun 2035 ; la première phase ayant été opérationnalisée entre 2010 et 2019 à travers le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE).

Le document qui a donné lieu à la mise en œuvre de ce Projet (Project Document – ProDoc), signé conjointement en septembre 2018 par le Ministre de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT) et le Représentant Résident du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), mentionne clairement que ledit Projet, au terme de son opérationnalisation ferait l'objet d'une évaluation finale.

L'évaluation du PAPERINS, objet du présent rapport, vise essentiellement deux buts liés à l'exigence de redevabilité et d'apprentissage des parties prenantes. En termes de redevabilité, elle devrait permettre d'apprécier les performances du Projet et leur contribution à l'atteinte du résultat escompté notamment en matière d'élaboration d'outils d'analyse pour la planification du développement. Relativement à l'apprentissage, elle devrait permettre de capitaliser les leçons apprises et de générer des évidences permettant d'alimenter les réflexions stratégiques sur les approches porteuses pour des futures interventions similaires. Cette évaluation concerne l'ensemble de la période de mise en œuvre du projet, à savoir 2019 à 2021.

Les utilisateurs de cette évaluation sont les acteurs de la mise en œuvre du Projet ainsi que les bénéficiaires. Il s'agit précisément : du MINEPAT (DGPAT, DGCOOP), des différentes administrations sectorielles concernées (MINPROFF, MINDDEVEL, MINAS), de l'INS, des Communes ainsi que du PNUD.

Le présent rapport est articulé autour de quatre principaux chapitres :

- Le premier est relatif à la présentation du Projet. Un aperçu général du Projet est donné, en particulier en ce qui concerne ses objectifs, les résultats attendus, la théorie du changement qui le sous-tend ainsi que l'analyse des risques identifiés lors de sa conception.
- Le deuxième chapitre aborde les orientations générales associées à l'activité d'évaluation ayant abouti à la production de ce rapport. Les objectifs visés sont déclinés, ainsi que le mandat de l'évaluateur, tout comme les résultats attendus.

- Dans le troisième chapitre, la démarche méthodologique à la base du processus d'évaluation est développée. Les différentes étapes réalisées sont ainsi déclinées ainsi que la méthodologie adoptée à chaque niveau.
- Le dernier chapitre du rapport présente les grands résultats qui découlent des analyses réalisées. Ceux-ci sont formulés sous la forme de constats pour lesquels des développements sont apportés en vue d'étayer les points présentés.

Les enseignements tirés au terme de cette étude ainsi que les recommandations formulées sur la base des analyses effectuées sont présentés au niveau de la conclusion.

---

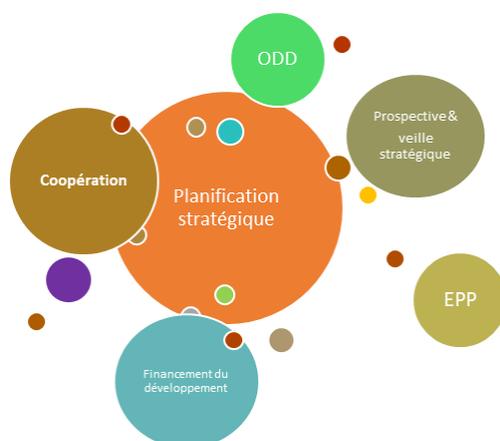
## CHAPITRE 1 :

# APERÇU GENERAL DU PAPRINS

---

Les évaluations successives du DSCE réalisées au cours de la période de sa mise en œuvre avaient révélé que malgré une croissance économique relativement forte observée, celle-ci n'a pas été inclusive et n'a pas profité à la majorité de la population. La pauvreté s'est maintenue à un niveau relativement élevé tandis que les inégalités se sont accrues. De plus, l'absence d'une stratégie de financement claire n'avait pas permis de mobiliser de manière efficace les ressources attendues. Par ailleurs, les ODD adoptés par la communauté internationale en 2015 et inscrits dans l'agenda international de développement 2030 auquel le Cameroun a souscrit, se devaient d'être internalisés dans les politiques et plans nationaux de développement. Ceci devait passer par la mise en place d'une stratégie de développement post-DSCE beaucoup plus inclusive (MINEPAT-PNUD, 2017).

A travers le PAPRINS, le gouvernement camerounais et le PNUD envisageaient de renforcer les capacités des institutions appelées à piloter ce processus et à produire les documents stratégiques nationaux afin de nourrir les réflexions et les analyses nécessaires à la planification de la stratégie du développement post-DSCE.



## 1.1. Fiche technique du Projet

La fiche technique ci-après, résume le projet qui a fait l'objet de la présente évaluation.

**Tableau 1: Fiche technique du projet**

<b>Titre du projet :</b>	« Appui à la Production des Instruments Stratégiques Nationaux »
<b>Partenaires de la réalisation</b>	MINEPAT (DGPAT, DGCOOP, INS), Différentes administrations sectorielles (MINPROFF, MINDDEVEL, MINAS) et les Communes
<b>Délais d'exécution</b>	24 mois, délai initial <sup>2</sup> (01 <sup>er</sup> janvier 2019 au 31 décembre 2020), prolongation des délais de 12 mois (sur l'année 2021)
<b>Financement :</b>	Gouvernement, PNUD
<b>Date de démarrage :</b>	01 <sup>er</sup> janvier 2019
<b>Bénéficiaires finaux</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les responsables de la DGPAT en charge de la prospective et de la planification, conduisant les travaux d'opérationnalisation de la deuxième phase de la Vision et en charge du développement humain,</li><li>• Les responsables de la Direction Générale de la coopération Nord-Sud (Groupe de travail chargé du suivi de la déclaration de Paris au Cameroun)</li><li>• L'Institut National de la Statistique (INS)</li><li>• Les différentes administrations sectorielles</li><li>• Les communes</li><li>• La société civile</li><li>• Les populations cibles</li></ul>
<b>Mandat des agences d'exécution</b>	Renforcement des capacités des institutions appelées à piloter le processus de production des documents stratégiques nationaux qui vont nourrir les réflexions et les analyses nécessaires à la planification de la Stratégie de développement post-DSCE.
<b>Montant des prestations</b>	Montant total de 1 605 000 USD, repartis à hauteur de 300 000 USD (TRAC PNUD), 530 000 USD (A mobiliser), 775 000 USD (Gouvernement), 530 000 USD (A financer)

Source : Document de Projet du PAPRINS

## 1.2. Objectifs et résultats attendus du Projet

### 1.2.1. Objectifs

Les objectifs du Projet d'Appui à la Production des Instruments stratégiques Nationaux sont articulés autour d'un objectif général et des objectifs spécifiques.

L'objectif général du PAPRINS était de renforcer les capacités des institutions appelées à piloter le processus de production des documents stratégiques nationaux qui allaient nourrir les réflexions et les analyse sur le post-DSCE (MINEPAT-PNUD, 2017).

De manière spécifique, il s'agissait de:

- permettre au gouvernement de disposer d'outils et d'éléments d'analyse pour la planification de la stratégie de développement post-DSCE ;

<sup>2</sup> Le ProDoc PAPRINS a été signé le 26 juillet 2018. Dès cette date, le Projet a fonctionné sous l'ancien format qui était celui du Projet d'Inclusion Economique et Sociale – PRINCES. PAPRINS a effectivement été mis en œuvre dès le 01<sup>er</sup> janvier 2019.

- accompagner le gouvernement à l'intégration des ODD contextualisés dans les priorités de développement du pays et faciliter la mise en œuvre, et renforcer son dispositif de suivi-évaluation des politiques à travers le développement d'outils et mécanismes de coordination des pratiques professionnelles de l'évaluation des politiques d'évaluation ;
- apporter un appui à la promotion de la coopération Sud-Sud, ainsi qu'à l'efficacité du partenariat au développement.

Ces interventions devaient permettre au pays de disposer d'une stratégie inclusive pour la réalisation de la deuxième phase de la Vision 2035, intégrant les Objectifs de Développement Durable avec une stratégie de financement claire.

### **1.2.2. Résultats attendus**

Le résultat final escompté par le Projet était ainsi formulé : « ***les préoccupations des populations (en particulier les jeunes, femmes et personnes vulnérables) sont prises en compte dans les documents de stratégie et politiques du pays, au niveau national et décentralisé*** » (MINEPAT-PNUD, 2017). Ce résultat global était articulé autour de trois axes structurant les différents produits du Projet :

- les outils et les éléments d'analyse pour nourrir le document post DSCE ainsi que les mécanismes de coordination pour la pratique de l'évaluation des politiques publiques sont produits et mis à la disposition du Gouvernement ;
- les ODD contextualisés sont intégrés dans les priorités de développement du pays et l'accélération de leur mise en œuvre est facilitée ;
- l'appui à la promotion de la Coopération Sud-Sud et de l'efficacité de l'aide publique au développement est assuré.

Tableau 2: Cadre de résultats du PAPRINS

VI. CADRE DE RÉSULTATS

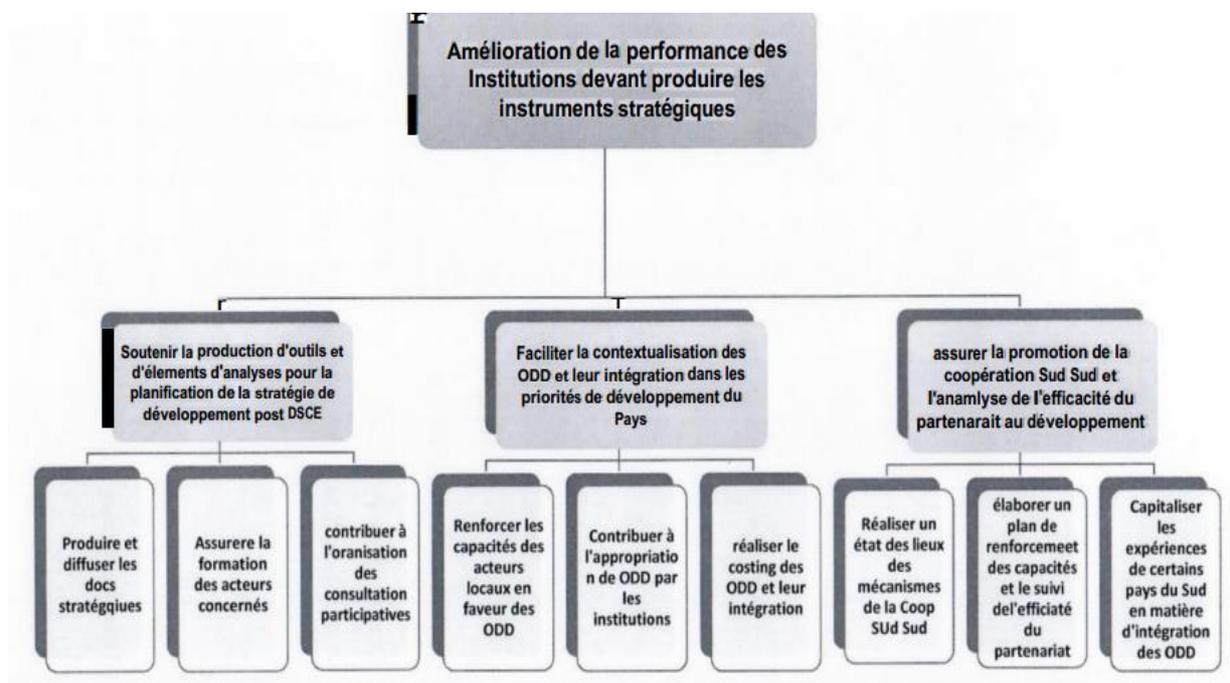
Effet PNUD 4.1/DPP 2: D'ici 2020, les populations (en particulier les groupes vulnérables) dans les zones d'intervention cibles, sont plus résilientes aux chocs environnementaux, sociaux et économiques.								
Indicateur DPP 2.1: Niveau de confiance du public envers la délivrance des Services de base par les institutions cibles. Niveau de référence (2016): 18%; Cible (2020): 35%.								
Produit(s) applicable(s) du Plan stratégique du PNUD :								
Produit 1.1.1: Capacités développées dans l'ensemble du gouvernement pour intégrer le Programme 2030, l'Accord de Paris et d'autres accords internationaux dans les plans et budgets de développement, et analyser les progrès accomplis dans la réalisation des ODD, en utilisant des solutions innovantes et fondées sur des données								
Intitulé et numéro Atlas du projet :								
RESULTATS ESCOMPTÉS	INDICATEURS DE RESULTAT	SOURCE DES DONNÉES	SITUATION DE RÉFÉRENCE		CIBLES (par fréquence de recueil des données)			MÉTHODES DE RECUEIL DES DONNÉES ET RISQUES Y RELATIFS
			Valeur	Année	Année 2018	Année 2019	Année 2020	
<b>Produit 1:</b> Le Gouvernement dispose d'outils et d'éléments d'analyses pour la planification de la stratégie du développement post-DSCE et pour l'évaluation des politiques publiques.	1.1 Proportion des acteurs formés et aptes à développer les outils d'analyses prospectives stratégiques	Rapports de formation; PV d'accompagnements techniques	0	2017	10%	>= 50%	>= 90%	Vérification au sein Unité de projet, avant clôture projet
	1.2 : Nombre d'instruments stratégiques produits par le Gouvernement (RNDH; Notes de veille/d'analyse prospective, Études prospectives stratégiques; Rapport sur les indicateurs de Gouvernance, paix et sécurité (GPS); stratégies sectorielles actualisées; Guide d'évaluation des politiques publiques; Rapport DFA)	Rapports et PV de validation	1. RNDH : 6 2. Notes de veille/d'analyse prospective : 0 3. Études prospectives stratégiques : 0 4. Rapport sur les indicateurs de Gouvernance, paix et sécurité (GPS) : 0 5. Stratégies sectorielles actualisées : 0 6. Guide d'évaluation des politiques publiques : 0 7. Rapport DFA : 0	1. 2013 2. 2017 3. 2017 4. 2017 5. 2017 6. 2017 7. 2017	1. 0 2. 2 3. 1 4. 0 5. 0 6. 0 7. 1	1. 7 2. 4 3. 2 4. 1 5. 2 6. 0 7. 2	1. 7 2. 6 3. 3 4. 1 5. 3 6. 1 7. 4	Vérification au sein Unité de projet, avant clôture projet
Les ODD contextualisés sont intégrés dans les priorités de développement du pays et l'accélération de leur mise en oeuvre est facilitée	développement développés (Guide d'intégration des ODD dans les PCD; Guide d'intégration des ODD dans les Stratégies Sectorielles; Modèle proactif d'aide à la prise en compte des ODD dans la planification; Rapport sur le costing des ODD; Rapports de suivi des ODD)		PCD : 0 2. Guide d'intégration des ODD dans les Stratégies Sectorielles : 0 3. Modèle proactif d'aide à la prise en compte des ODD dans la planification : 0 4. Rapport sur le costing des ODD : 0 5. Rapports de suivi des ODD : 0	2. 2017 3. 2017 4. 2017 5. 2017	2. 0 3. 0 4. 0 5. 1	2. 1 3. 1 4. 1 5. 2	2. 1 3. 1 4. 1 5. 3	projet
	2.2. Proportion des acteurs aptes à intégrer les ODD dans les documents de planification de développement	Rapport Suivi des ODD	0	2017	>=10%	>=50%	>=90%	Vérification au sein Unité de projet, avant clôture projet
	2.2. Nombre de documents de planification stratégique prenant en compte les ODD (PCD; Stratégies sectorielles)	Rapport Suivi des ODD	1. PCD : 0 2. Stratégies sectorielles : 0	1. 2017 2. 2017	1. 0 2. 0	1. 10 2. 2	1. 20 2. 4	Vérification au sein Unité de projet, avant clôture projet
<b>Produit 3:</b> Les Institutions cibles sont dotées de compétences (techniques et opérationnelles) nécessaires pour promouvoir la coopération Sud-Sud et assurer le suivi de l'efficacité du développement et du partenariat mondial pour le développement durable.	3.1. Nombre de nouvelles Initiatives concrètes de partenariats avec les pays du Sud	Rapport de l'Étude	0	2017	0	3	6	Vérification au sein Unité de projet, avant clôture projet
	3.2. Nombre d'instruments/rapports de promotion de la Coopération Sud-Sud et du suivi de l'efficacité du développement et du partenariat produit (Rapport d'étude sur le Mécanisme d'évaluation de la Coopération Sud-Sud; Plan national de renforcement des capacités sur le suivi de l'efficacité du partenariat au développement; Rapport de la revue conjointe de la performance du partenariat au développement au Cameroun)	PV de validation	1. Rapport d'étude sur le Mécanisme d'évaluation de la Coopération Sud-Sud : 0 2. Plan national de renforcement des capacités sur le suivi de l'efficacité du partenariat au développement : 0 3. Rapport de la revue conjointe de la performance du partenariat au développement au Cameroun : 0	1. 2017 2. 2017 3. 2017	1. 0 2. 0 3. 0	1. 1 2. 1 3. 1	1. 1 2. 1 3. 1	Vérification au sein Unité de projet, avant clôture projet

Source : Document de Projet du PAPRINS

### 1.3. Théorie de changement

La théorie de changement relative au PAPRINS, élaborée à l'étape de planification du Projet présente la manière dont les activités envisagées devaient donner lieu à une chaîne de résultats avec les incidences souhaitées. Elle est illustrée à travers la **figure 1** ci-dessous.

Figure 1: Théorie du changement liée au PAPRINS



Source : Document de Projet du PAPRINS

### 1.4. Hypothèses et risques

Un certain nombre d'hypothèses avaient été formulées comme facteurs devant garantir l'atteinte des résultats escomptés. Il s'agissait de :

- la prise en compte des plans d'atténuation et de gestion des risques dans les plans opérationnels annuels ;
- une approche proactive de la mobilisation des ressources, en partenariat avec le gouvernement ;
- la passation de contrats de services avec des organisations de la société civile locales après évaluation de leur capacité à agir en qualité d'intermédiaires et à assurer la continuité des opérations sur le terrain ;
- des consultations régulières avec le gouvernement pour améliorer le ciblage et rationaliser l'utilisation des ressources engagées par les deux parties ;
- la mise à profit des réalisations de la première phase du programme par la participation accrue des autorités locales décentralisées ;
- la coordination proactive avec d'autres partenaires opérationnels.

Les principaux risques identifiés quant à eux concernaient :

- le manque de financement ;
- l'environnement de l'exécution du projet qui serait marqué par les élections de 2018 et 2019 ;
- l'insécurité causée par la crise dans les régions Sud-Ouest et Nord-Ouest, et les attaques de BOKO HARAM dans la Région de l'extrême Nord.

## **1.5. Ressources**

Les ressources identifiées pour la mise en œuvre du Projet étaient à la fois humaines, financières, matérielles ainsi que le capital des connaissances tirées des leçons apprises et expériences acquises par le passé dans des projets/programmes antérieurs.

Sur le plan humain, le Projet devait mobiliser des ressources issues aussi bien de la partie gouvernementale que du PNUD. Du côté du Gouvernement, le Directeur Général de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (DGPAT) avait été identifié comme le Responsable en charge de l'exécution du projet. Il devait être entouré d'un certain nombre de points focaux d'un niveau d'expérience et de formation adéquate, devant l'appuyer dans la réalisation des activités programmées.

Du côté du PNUD, le dispositif défini comprenait :

- un (01) Conseiller Technique Principal (CTP), recruté sur une base compétitive ou par reconduction d'un expert ayant exercé dans le même domaine au PNUD sur proposition de l'une des deux parties, avec une solide expérience dans les problématiques de gouvernance, du travail avec l'administration et la société civile ;
- un(e) Assistant(e) Administratif(ve) et Financier(ère) (AAF) ;
- un chauffeur partagé avec d'autres programmes/projets du PNUD.

Ponctuellement et sur la base des besoins, ces ressources devaient être soutenues par des consultants (individuels ou cabinets) recrutés sur appel d'offres.

Sur le plan matériel et logistique, le Projet devait être doté : des bureaux pour loger l'équipe de gestion; des équipements divers pour l'installation et le fonctionnement de l'équipe ; et du matériel roulant adéquat pour les missions et la réalisation des activités. A cela, il fallait ajouter des moyens pour assurer la communication autour du Projet et la dissémination des informations et des outils développés.

Sur le plan financier, le Projet devait mobiliser des ressources suffisantes, tant du côté des partenaires au développement que du Gouvernement, pour pouvoir atteindre les objectifs fixés, créer l'impact attendu et assurer sa pérennité et son appropriation. A cet effet, une estimation des besoins en ressources financières a été effectuée assortie d'un plan de financement et de décaissement en fonction des exigences/conditions de chaque bailleur engagé dans le financement du Projet.

## **1.6. Partenariats**

Pour atteindre les résultats escomptés, le Projet devait développer entre autres des synergies opérationnelles avec les projets et programmes dans les champs

d'intervention similaires en vue de faire bénéficier aux populations cibles les effets de complémentarité induits par chacun des acteurs pris individuellement. Il était ainsi envisagé des partenariats avec :

- Le **Programme National de Développement Participatif** (PNDP). Ce partenaire potentiel était utile dans l'élaboration des outils d'intégration des dimensions transversales et des ODD dans les CTD. Il devait également servir de relai pour la diffusion de tels outils et leur utilisation effective ;
- Le **Groupe de Travail chargé du suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et des principes du partenariat mondial de Busan sur l'efficacité du partenariat au développement (GTDP)**. Le travail déjà entamé par ce groupe devait être utile dans la constitution des données de référence et l'identification des acteurs à cibler dans l'évaluation des fruits du partenariat. A travers les ressources financières qu'il devait mobiliser, ce Groupe de Travail devait contribuer à accélérer l'atteinte des résultats en soutenant le suivi institutionnel et la réalisation de certaines activités ;
- Le **MINPROFF, le MINAS, le MINDEVEL et l'INS** qui devaient désigner des points focaux devant travailler en collaboration avec le Directeur National du Projet (DNP) et le Conseiller Technique Principal (CTP) dans la mise en œuvre du Projet ;
- Les **autres PTF stratégiques** (Banque Mondiale, Union Européenne et certaines institutions de coopérations, etc.) pouvaient également apporter leur soutien technique ou financier dans la mise en œuvre du Projet. Ils pouvaient ainsi siéger au sein du Comité de Pilotage et seraient régulièrement consultés pour donner leurs avis quant à l'exécution du Projet ;
- Les **acteurs de la coopération sud-sud**. En effet, cette forme de coopération a été envisagée notamment pour développer la recherche action et organiser des visites d'échanges. Par ailleurs, le réseau constitué des 139 agences du PNUD devait ainsi être mis à contribution pour la recherche des solutions innovantes aux préoccupations des institutions nationales et des bénéficiaires. En outre, de nouvelles pistes de coopération devaient être exploitées notamment dans la prospective et la planification stratégique intégrant les ODD.

---

## CHAPITRE 2 :

# ORIENTATIONS DE L'ÉVALUATION DU PAPRINS

---

Conformément aux termes de référence de cette évaluation et aux politiques et procédures de programmation du PNUD, une revue du PAPRINS devait être conduite dans la dernière année de sa mise en œuvre, en vue de dégager les leçons à retenir, examiner les possibilités d'amplification d'échelle et diffuser les résultats et les enseignements à retenir du projet auprès des publics concernés (ProDoc, page 22).



## **2.1. Objectifs de l'évaluation**

L'objectif global de la présente évaluation finale était double. Il s'agissait de : (i) mesurer/apprécier les résultats du PAPRINS ainsi que l'impact des actions menées par rapport aux objectifs visés et (ii) capitaliser cette expérience pour permettre de généraliser les meilleures pratiques et/ou d'améliorer les futures interventions pour des résultats probants.

Plus spécifiquement, les objectifs visés étaient les suivants :

- Apprécier/mesurer la performance du projet (efficacité et efficience), notamment le niveau d'obtention des résultats immédiats fixés ;
- Analyser la manière avec laquelle ces résultats ont été atteints et comment les activités ont été réalisées ;
- Mesurer les changements obtenus pendant le processus d'accompagnement de l'élaboration de la SND30 et ceux probables après ;
- Apprécier le caractère catalytique, la sensibilité au temps, la tolérance aux risques et l'innovation des interventions du projet.
- Tirer les principaux enseignements de l'intervention (leçons apprises) ;
- Formuler des recommandations pratiques visant à prendre des mesures correctives dans le cadre des prochaines interventions.
- Fournir l'information essentielle pour façonner et informer les futurs programmes qui contribue à l'efficacité de la mise en œuvre des programmes nationaux de développement.

## **2.2. Mandat de l'évaluateur**

Conformément aux politiques et procédures de programmation du PNUD et au document du projet, le mandat de l'évaluateur consistait à :

- Apprécier la performance du projet, notamment le niveau d'obtention des résultats immédiats fixés ;
- Analyser la manière avec laquelle ces résultats ont été atteints et comment les activités ont été réalisées ;
- Mesurer les changements obtenus pendant le processus de l'élaboration de la SND30 et des autres outils de planification ;
- Identifier les enseignements à retenir ;
- Apprécier le caractère catalytique, la sensibilité au temps, la tolérance aux risques et l'innovation des interventions du projet.

## **2.3. Produits attendus**

La mission d'évaluation devait livrer, conformément aux TDR, les principaux produits suivants :

- Le rapport initial (rapport de démarrage) de l'évaluation ;
- Le projet de rapport d'évaluation (Rapport provisoire) et
- Le rapport final d'évaluation.

## **2.4. Portée de l'évaluation et utilisateurs**

Cette évaluation couvre la période de mise en œuvre du projet et un échantillon de partenaires concernés. Elle est focalisée sur les produits et résultats attendus et sur les parties-prenantes notamment, les ministères, les communes etc. Ceci dans le but de pouvoir mesurer les changements observés auprès des cibles ainsi qu'au niveau des institutions camerounaises suites à la mise en œuvre du projet.

Les utilisateurs de cette évaluation sont les acteurs de la mise en œuvre du Projet ainsi que les bénéficiaires. Il s'agit: du MINEPAT (DGPAT, DGCOOP), des différentes administrations sectorielles concernées (MINPROFF, MINDDEVEL, MINAS), de l'INS, des Communes ainsi que du PNUD.

---

## CHAPITRE 3 :

# DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE D'ÉVALUATION

---

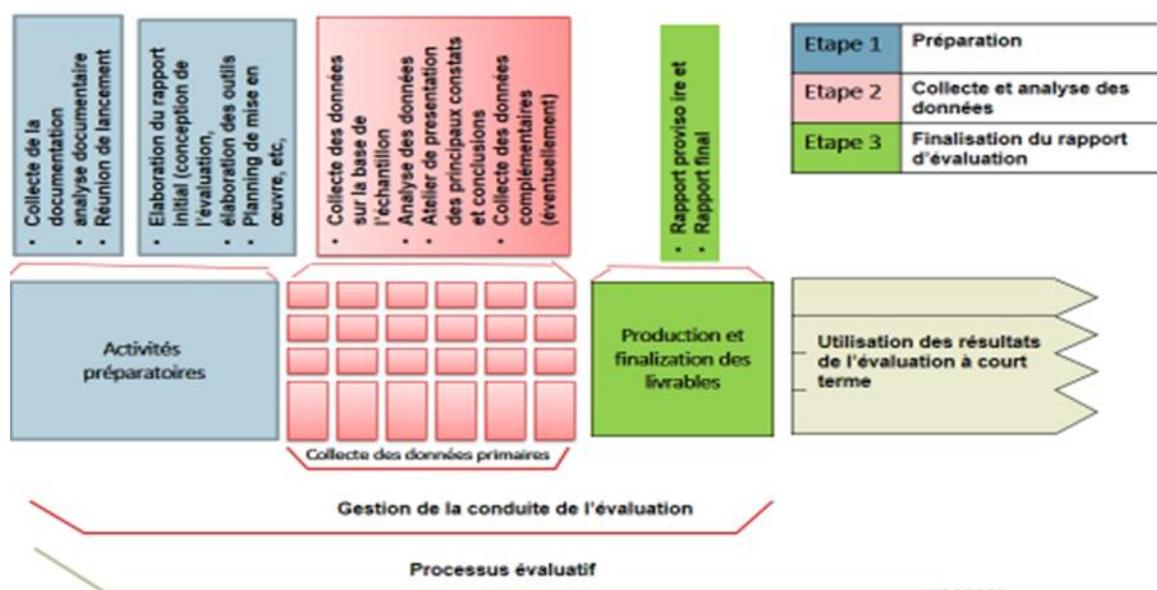
L'évaluation finale du PAPRINS a été menée par un consultant national recruté à cet effet par le MINEPAT et le PNUD, commanditaires de l'étude, lesquels ont par ailleurs assuré conjointement la coordination et le suivi de cette activité. Cette évaluation s'est déroulée sur une période de vingt jours couvrant les mois de décembre 2021 et janvier 2022, tel que défini dans les TDR de recrutement du consultant.



### 3.1. Collecte des données

De la planification à la livraison du rapport final, le processus d'évaluation finale du PAPRINS a été globalement participatif. Il a été marqué par une revue documentaire et des entretiens individuels auprès des parties prenantes du Projet qui ont permis de collecter des données utiles à la réalisation des travaux d'évaluation. Le souci de trianguler les données récoltées a par ailleurs été permanent. La démarche globale d'évaluation a ainsi été articulée autour de trois étapes majeures relatives à : (i) la préparation ; (ii) la gestion de la conduite de l'évaluation et (iii) la finalisation du rapport d'évaluation.

Figure 2: Illustration de la démarche méthodologique globale



La collecte des données dans le cadre de l'évaluation du PAPRINS a été réalisée à l'étape de gestion et conduite proprement dite de l'évaluation. Elle a porté sur des données secondaires d'une part et des données primaires d'autre part. Concernant les données secondaires, une grande partie de la documentation pertinente relative au PAPRINS a été mobilisée. Il s'agit notamment :

- du Plan Cadre des Nations Unies pour l'aide au Développement (UNDAF) 2018-2020 ;
- du Document Programme Pays (CPD) 2018-2020 ;
- de la révision de la feuille de route du plan de coopération et demande d'extension des documents de programme pays ;
- du descriptif de programme de pays pour le Cameroun (2018-2020) ;
- du document de Projet (ProDoc) PAPRINS ;
- des Plans de Travail Annuels (2019, 2020 et 2021) ;
- des rapports annuels des activités du PAPRINS (2019, 2020 et 2021), etc.

Ces différents documents ont fait l'objet d'un premier examen en rapport avec l'objectif de l'évaluation. Cela a permis d'identifier les parties prenantes aux fins

d'échantillonnage et d'envisager un plan de collecte des données primaires. La collecte des données primaire a quant à elle été réalisée auprès des acteurs préalablement identifiés et échantillonnés. A cet égard, des questionnaires et check-list servant de supports ont été élaborés pour faciliter la collecte des informations permettant de répondre aux questions d'évaluation arrêtées.

### **3.2. Méthodologie d'échantillonnage**

La méthodologie à la base de la construction de l'échantillon d'enquête dans le cadre de cette évaluation s'est voulue rigoureuse pour garantir l'exhaustivité et la fiabilité de l'information collectée. La démarche ayant présidé à la construction de cet échantillon est présentée ci-dessous.

#### **3.3.1. Base de sondage et critère d'inclusion**

La base de sondage de cette enquête était constituée de la liste des acteurs identifiés comme des intervenants directs ou indirects à la mise en œuvre du Projet ou alors des bénéficiaires des interventions du Projet. Cette base de sondage a été constituée à partir de l'organigramme du PAPRINS (ProDoc pages 23-25) qui précise les parties prenantes du Projet ainsi que leurs rôles respectifs. Il en est ressorti une catégorisation des acteurs suivant huit (08) principaux groupes, à savoir :

- i. Le fournisseur principal (PNUD) ;
- ii. Les bénéficiaires, au nombre desquels : les Ministères et administrations publiques (représentés par le MINEPAT/DPPS, le MINEPAT/DNS, le MINPROFF, le MINDDEVEL, le MINAS, l'INS), les CTD (représentées par les CVUC), les OSC (JADD, ADID, CNJC, SIGHTSAVERS) ;
- iii. Le project manager (DNP) ;
- iv. L'approving manager (ARR Gouvernance et cohésion sociale) ;
- v. Le disbursing officer (RRA PNUD) ;
- vi. Les acteurs d'appui à la gestion du Projet (CTP, AAF) ;
- vii. Les responsables de produits/ Points focaux : MINEPAT/DPPS, MINEPAT/DIADR, MINEPAT/DNS, MINPROFF, MINDDEVEL, MINAS, INS ;
- viii. L'Unité de Gestion du Projet (UGP) constituée du personnel du MINEPAT issu des structures ci-après : DPPS, DADM et DIADR.

Au regard de la multiplicité des acteurs qui ont intervenu dans la mise en œuvre du PAPRINS depuis 2019, il est utile de relever que le critère d'intégration d'un individu dans cette base de sondage et par la suite dans l'échantillon a été sa désignation comme partie prenante du Projet, à travers un acte administratif pris à cet effet (arrêté, décision, note de service), ou alors son implication à des activités du Projet (soit en tant qu'acteur de mise en œuvre, soit en qualité de bénéficiaire).

#### **3.3.2. Taille de l'échantillon**

Partant de cette base, il a été question de déterminer un échantillon représentatif de la population, dont la taille se devait de respecter les contraintes de délais (liés à la

livraison du rapport d'évaluation final) et de coût de réalisation de l'opération. Dès lors, la taille de l'échantillon qui a été arrêtée était de vingt-trois (23) acteurs, correspondant à près de 68% de la population sur laquelle portait l'étude.

### **3.3.3. Méthode d'échantillonnage**

La méthode utilisée pour construire l'échantillon d'étude a été l'échantillonnage par choix raisonné. Cette méthode de sondage non aléatoire consiste à sélectionner un échantillon non pas en tirant les unités de sondage « au hasard », mais en utilisant une information à priori relative à la population à étudier. Pour cette méthode qui présente toutefois plusieurs variantes (méthode de quotas, méthode boule de neige, etc.), l'approche d'échantillonnage à priori (par jugement) a été retenue. Celle-ci consiste à sélectionner des individus dont on pense, avant de les interroger, qu'ils peuvent être détenteurs d'informations déterminantes pour l'étude. Cette information à priori s'appuie d'une part sur la fonction (au plan administratif) des différents acteurs, et d'autre part sur leurs rôles respectifs dans la mise en œuvre du Projet.

Partant de la contrainte sur la taille de l'échantillon fixée à vingt-trois (23) individus, la démarche de construction de l'échantillon d'étude a consisté, dans un premier temps à assurer une représentativité de l'ensemble des groupes d'acteurs identifiés comme parties prenantes au Projet. Dans un deuxième temps, au sein des différents groupes, des acteurs considérés comme ayant un rôle majeur dans la mise en œuvre du Projet ont été mis en évidence. C'est le cas notamment au niveau du PNUD dans son rôle de fournisseur principal, des acteurs tels que : l'économiste principal, le responsable du *procurement*, le responsable du suivi et de l'évaluation, etc. Pour ces acteurs, aucune sélection n'a été faite au sein de leur groupe d'appartenance, étant donné qu'ils jouent des rôles complémentaires dans la mise en œuvre du Projet<sup>3</sup>.

Par la suite, la sélection des individus a été faite en privilégiant ceux dont les interventions au sein du projet se situent à plusieurs niveaux. C'est notamment le cas de certains acteurs qui sont à la fois représentants des bénéficiaires et points focaux du Projet dans les structures auxquelles ils appartiennent.

Enfin, le choix des individus qui a été opéré a donné la priorité aux représentants des institutions publiques (plutôt qu'aux OSC par exemple) eu égard non seulement aux orientations du Projet qui portent sur la production des instruments stratégiques, mais également, considérant le poids plus important de ces institutions dans la population totale d'étude.

### **3.3. Analyse et traitement des données**

La revue documentaire menée en amont a donné lieu à une pré-évaluation qui a été approfondie à travers les entretiens individuels réalisés auprès des différentes parties prenantes. Les données issues de l'enquête ont été analysées et confrontées aux informations issues de la revue documentaire. L'analyse desdites données a consisté

---

<sup>3</sup> Tel que défini dans le PRODOC, le PNUD en tant que fournisseur a pour rôle de valider la faisabilité technique et financière des produits retenus et des exigences issues de la consultation des bénéficiaires du Projet.

en l'appréciation de la cohérence entre les différentes informations recueillies sur le terrain portant sur un même sujet. Globalement, il en est ressorti une parfaite complémentarité entre lesdites informations, fondant ainsi le jugement évaluatif.

### **3.4. Limites de l'étude**

En dépit des efforts consentis pour garantir une qualité suffisante à cette évaluation, celle-ci est sans doute entachée d'un certain nombre d'insuffisances. La principale résulterait de la couverture incomplète des bénéficiaires du PAPRINS dans le cadre de l'opération de collecte des informations.

En effet, le Projet a, depuis 2019, réalisé des interventions auprès de nombreux acteurs dont plusieurs ne sont représentés, ni au niveau stratégique, ni au niveau opérationnel du Projet. Il s'agit entre autres des Parlementaires, des responsables des institutions de formation académique, etc. La perception de ces acteurs relativement aux résultats du Projet aurait certainement permis d'affiner les constats formulés. Cependant, les contraintes de délais associées à celles financières n'ont pas permis d'étendre les analyses au niveau souhaité. Il n'en demeure pas moins que, dans la limite des informations disponibles, cette évaluation constitue une ressource fiable pour apprécier les résultats du PAPRINS et en tirer les leçons appropriées concernant la mise en œuvre du Projet.

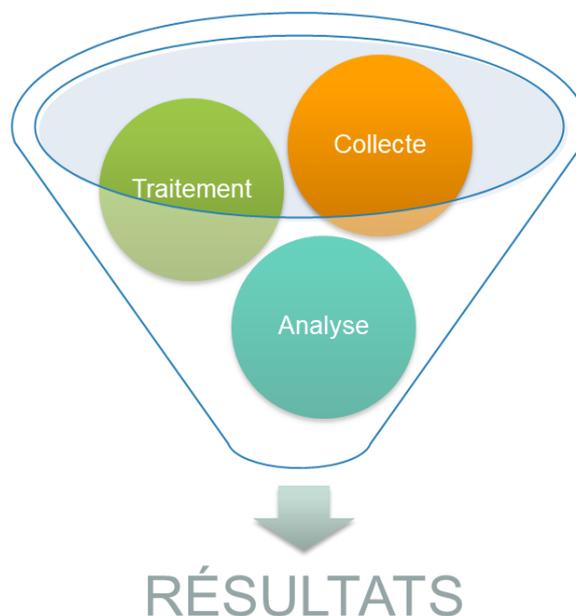
---

## CHAPITRE 4 :

# PRINCIPAUX RÉSULTATS

---

Les principaux résultats qui se dégagent de l'évaluation finale du PAPRINS sont établis sur la base des douze critères d'évaluation retenus. Tel que relevé en amont, ces critères portent sur : (i) la pertinence ; (ii) la cohérence ; (iii) l'efficacité ; (iv) l'efficience ; (v) les effets ; (vi) la durabilité ; (vii) le caractère catalytique ; (viii) la tolérance aux risques ; (ix) la participation ; (x) l'inclusion ; (xi) le genre et l'équité et (xii) la prise en compte de la Covid-19. Sur la base des analyses menées, un ensemble de quarante-trois (43) constats se dégagent. Ceux-ci sont présentés suivant les différents critères d'évaluation considérés.



## 4.1. Pertinence

Sur le plan de la pertinence, il ressort les constats ci-après :

**CONSTAT 1: Le PAPRINS a constitué une réponse adaptée, aux problématiques liées à la planification du développement, à la mise en œuvre des ODD et à la promotion de la coopération Sud -Sud.**

La conception du PAPRINS a défini des activités pertinentes pour adresser de nombreuses problématiques relatives à la planification du développement, à la mise en œuvre des ODD, à la promotion de la coopération Sud –Sud. Ces problématiques ont par ailleurs été clairement mises en évidence dans la revue des politiques de développement 2010-2018, réalisée en 2019 par le MINEPAT.

**Tableau 3: Alignement des activités du projet sur les problématiques de développement**

Problématiques générales	Problématiques spécifiques	activités
<b>Planification du développement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La perspective d'élaboration d'une stratégie post-DSCE pour opérationnaliser la deuxième phase de la Vision 2035,</li> <li>▪ les stratégies sectorielles ou thématiques non achevées,</li> <li>▪ la faible articulation entre la planification au niveau local et celle faite au niveau central</li> <li>▪ ainsi que la programmation budgétaire faiblement arrimée à la chaîne PPBS</li> <li>▪ La faiblesse du système d'information nécessaire au suivi-évaluation de la mise en œuvre des politiques et des stratégies de développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La réalisation des analyses prospective et stratégique (GPS, DFA...) et la mise à disposition des données socio-économiques pour les travaux d'élaboration de la stratégie post-DSCE (consultations participatives dans la région de l'extrême-Nord) ;</li> <li>▪ Le renforcement des capacités des acteurs (sessions de formation et d'échanges, missions de benchmarking) ;</li> <li>▪ La contribution à la finalisation des stratégies sectorielles</li> <li>▪ suivi de l'intégration des ODD, de la mise à disposition guide de l'évaluation des politiques publiques, de la participation au suivi de la stratégie RCP</li> </ul>
<b>Mise en œuvre des ODD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intégrer les ODD dans les plans nationaux et locaux de développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La mise en place des prérequis pour une meilleure appropriation et une meilleure mise en œuvre des ODD (développement et actualisation des outils, costing des ODD, mise en place des cadres de concertation) ;</li> <li>▪ La la formation des acteurs du niveau central et local sur les outils permettant de comprendre et d'intégrer les ODD dans leurs activités ;</li> <li>▪ La sensibilisation des acteurs de développement et les populations à travers des conférences débats et manifestations sportives.</li> </ul>
<b>Promotion de la coopération Sud -Sud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le faible niveau des échanges inter et intra régionaux, la faible mobilisation des fonds régionaux (MINEPAT, revue des politiques publiques 2010-2018), ainsi que la maîtrise insuffisante des sources et financements multiformes dont le pays bénéficie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le développement des instruments de suivi de la coopération sud-sud et d'efficacité du partenariat au développement.</li> </ul>

*Sources : MINEPAT, Revue des politiques publiques de développement 2010-2018 ; ProDoc.*

Il ressort également des entretiens avec les bénéficiaires que les interventions proposées dans le cadre du Projet ont été pertinentes pour répondre à leurs besoins. De plus, selon eux, le Projet a permis d'adresser des problématiques portant notamment sur : l'élaboration des documents stratégiques nationaux, l'intégration des ODD dans les outils de planification au niveau central et local, et l'implication des bénéficiaires dans la formulation des politiques publiques.

**CONSTAT 2: Les cibles identifiées dans le cadre du Projet ont été pertinentes, en dépit de l'absence inopportune de certains acteurs tels que le secteur privé.**

Dans le respect du cadre réglementaire en vigueur, les responsables de la Direction Générale de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (DGPAT) au MINEPAT, en charge de la prospective et de la planification stratégique ont été identifiés comme la cible principale du **produit 1**. En effet, le Décret n°2011/408 du 09 décembre 2011 portant organisation du gouvernement confère au MINEPAT des compétences dans l'élaboration d'un cadre global de planification stratégique du développement du pays et la réalisation des études et des analyses prospectives sur le développement du pays à moyen et long termes. Par ailleurs, l'organigramme du MINEPAT de 2008 (cf. Décret n°2008/220 du 4 juillet 2008 portant organisation du MINEPAT) dispose que la DGPAT est sa composante dédiée à cette mission.

En outre, les administrations publiques, les Organisations de la Société Civile (OSC), les municipalités constituent les cibles adéquates du **produit 2** (les ODD contextualisés sont intégrés dans les priorités de développement du pays et l'accélération de leur mise en œuvre). En effet, les institutions publiques conçoivent et mettent en œuvre au niveau central les politiques publiques, qui doivent prendre en compte l'agenda 2030 des Nations Unies auquel le gouvernement a souscrit. Toutefois, plusieurs préoccupations de développement soulevées par les ODD sont du ressort des municipalités. Ces dernières sont par exemple directement concernées par la fourniture de certains services sociaux de base (éducation, santé) en relation avec les compétences transférées. Elles sont affectées par les effets néfastes des changements climatiques et la dégradation de l'environnement. De ce fait, les autorités et les acteurs locaux constituent l'interface indispensable et approprié pour établir une passerelle entre les objectifs mondiaux et les communautés, et pour traduire les engagements pris à l'échelle internationale en actes concrets pour les collectivités locales.

S'agissant des OSC, celles-ci défendent les droits de l'homme et plaident pour des solutions aux besoins et aux priorités de leurs communautés, notamment des groupes marginalisés. Leurs visées, en lien étroit avec les ODD, en font donc des partenaires du gouvernement et des CTD pour la mise en œuvre et le suivi des ODD.

Toutefois, il faut signaler, pour le déplorer, l'absence du secteur privé identifié comme un des bénéficiaires de ce produit. En effet, le dynamisme du secteur privé influe sur

le développement humain et partant, joue un rôle essentiel pour l'atteinte des ODD. Le secteur privé dispose aussi d'un pouvoir d'innovation et a la capacité de créer un grand nombre de solutions nécessaires pour répondre aux défis auxquels le monde est aujourd'hui confronté. Il devrait donc figurer dans les cibles du Projet, notamment pour ce qui concerne les activités de sensibilisation sur les ODD.

Quant aux cibles du **produit 3** (les institutions cibles sont dotées de compétences nécessaires pour promouvoir la coopération et assurer le suivi de l'efficacité du développement et du partenariat mondial pour le développement durable), elles sont constituées des acteurs du MINEPAT en charge de la coopération, en conformité avec le cadre réglementaire en vigueur (Décret n°2011/408 du 09 décembre 2011 portant organisation du Gouvernement).

**CONSTAT 3: Les différentes cibles du Projet ont été impliquées dans son élaboration et sa mise en œuvre.**

L'exploitation du document de Projet met en évidence l'implication des différentes cibles dans sa conception. En effet, plusieurs concertations entre les acteurs de mise en œuvre et les différents bénéficiaires (regroupés dans le cadre du Comité local d'examen du PAPRINS) se sont déroulées en amont de l'élaboration du Projet. Celles-ci ont été suivies d'une réunion tenue en date du 26 juillet 2018, à laquelle ont pris part les représentants : (i) du MINEPAT (issus de la DGPAT et de la DGCOOP) ; (ii) du MINPROFF ; (iii) du MINAS ; (iv) des CTD et (v) de la société civile (voir feuille de présence en annexe du ProDoc). Cette réunion qui visait l'examen de la cohérence et de l'exhaustivité des interventions définies pour la réalisation des résultats escomptés, a conduit à l'approbation du document du Projet.

Dans le cadre de la mise en œuvre du Projet, les différents bénéficiaires identifiés ont été impliqués aussi bien à travers leur représentation au niveau des instances de supervision (Comité de pilotage) que de mise en œuvre (Unité de Gestion du Projet).

**CONSTAT 4: L'analyse du problème, la logique d'intervention et l'analyse du risque étaient appropriées.**

La revue des politiques de développement 2010-2018 réalisée en 2019 (MINEPAT, 2019) dans le cadre des travaux de planification de la deuxième phase de la Vision, a confirmé l'effectivité des problématiques de développement énoncées dans le ProDoc : ce qui donne à soutenir la pertinence de l'analyse du problème ainsi réalisée.

Concernant la logique d'intervention, il ressort que les différentes problématiques de développement identifiées dans le ProDoc sont associées à des activités pertinentes appelées à les adresser. Pour illustration, les activités menées dans le cadre de l'élaboration du document post-DSCE ont contribué, au regard des orientations de la SND30, à adresser entre autres, les problématiques ci-après : (i) la formulation des outils de pilotage stratégique des différentes politiques de développement économique

ne favorise pas l'inclusion et la redistribution des ressources du pays ; (ii) la faible capacités des institutions en charge de la formulation et de l'élaboration de la stratégie de développement et de la Vision 2035 à réaliser leurs missions.

La faiblesse des capacités des institutions en charge de la formulation et de l'élaboration de la stratégie de développement et de la Vision 2035 dans la réalisation de leurs missions a également été la cible d'activités adéquates relatives à :

- L'appui à la conduite des études prospectives,
- L'organisation des missions de benchmarking pour le renforcement des capacités en prospective et planification stratégique ;
- L'organisation des sessions de formation et d'échanges d'expérience en matière d'études prospectives,
- La réalisation d'un diagnostic des outils et du cadre méthodologique d'Evaluation des Politiques Publiques ;
- La contribution à la finalisation des stratégies sectorielles, la production du guide d'Evaluation des Politiques Publiques (EPP) ;
- L'élaboration d'un (projet) cadre institutionnel d'EPP.

Le tableau ci-après présente pour chacun des problèmes identifiés, les produits et activités définis pour les adresser.

**Tableau 4: Problèmes identifiés dans le cadre du Projet et activités définies pour les adresser**

Problèmes identifiés	Produits	Activités
La croissance n'a pas été accompagnée d'une baisse significative la pauvreté	Produit 1 Produit 2	Toutes les activités portant sur la formation, le renforcement des capacités, le développement des outils, la mise en place des cadres de concertation, la facilitation des conférences débats et manifestations sportives pour les ODD
La majorité des cibles fixées dans le cadre des OMD n'ont pas été atteint		Formation, renforcement des capacités, développement des outils, mise en place des cadres de concertation, facilitation des conférences débats et manifestations sportives pour les ODD.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déficit du solde extérieur et détérioration de la position extérieure</li> <li>▪ Qualité de la dépense</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produit 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Toutes les activités liées à l'élaboration de la SND30</li> </ul>
Formulation des outils de pilotage stratégique des différentes politiques de développement économique ne favorise pas l'inclusion et la redistribution des ressources du pays	Produit 1 Produit 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Toutes les activités liées à l'élaboration de la SND30</li> <li>▪ Toutes les activités portant sur la formation, le renforcement des capacités, le développement des outils, , la mise en place des cadres de concertation, la facilitation des conférences débats et manifestations sportives pour les ODD</li> </ul>
Faiblesse des institutions des capacités des institutions en charge de la formulation et de l'élaboration de la stratégie de développement et de la Vision 2035	Produit 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Toutes les activités liées à l'élaboration de la SND30</li> <li>▪ Conduite des études prospectives et organisation des sessions de benchmarking pour le renforcement des capacités en prospective et planification stratégique</li> <li>▪ Formation et d'échanges d'expérience en matière d'études prospectives</li> <li>▪ Contribuer à la finalisation des stratégies sectorielles, produire le guide d'évaluation des politiques publiques</li> </ul>
Nécessité d'internaliser les ODD	Produit 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Toutes les activités portant sur la formation, le renforcement des capacités, le développement des outils, la mise en place des cadres de concertation, la facilitation des conférences débats et manifestations sportives pour les ODD</li> </ul>
Faible maîtrise des sources et canaux de financement et appuis multiformes dont le pays bénéficie,	Produit 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etude sur les mécanismes d'évaluation de la coopération Sud-Sud</li> <li>▪ Plan national de renforcement des capacités sur le suivi de l'efficacité du partenariat au développement</li> </ul>

Problèmes identifiés	Produits	Activités
qui impacte l'efficacité de l'aide publique au développement		▪ Rencontres internationales et séminaires de formation sur la coopération Sud-Sud
Besoins en collecte et analyse des données pour la production d'analyses approfondies sur la situation du pays	Produit 1	Consultations participatives dans la région de l'Extrême-nord

Source : MINEPAT-PNUD, 2018, ProDoc.

En outre, les risques identifiés et analysés étaient également pertinents, au regard du contexte. En effet, si le manque de financement et une probable instabilité liés aux élections pouvaient indirectement affecter l'ensemble des activités définies, l'instabilité dans les Régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest ainsi que la crise sécuritaire à l'Extrême-Nord pouvaient empêcher de manière spécifique les activités de collecte de données dans ces régions pour les travaux d'élaboration du post-DSCE et la prise en compte des ODD dans les Plans Communaux de Développement (PCD) des trois Régions concernées.

**CONSTAT 5 : La théorie de changement du PAPRINS a été convenablement élaborée, au regard de sa relative exhaustivité et des fondements avérés de la majorité des relations causales définies.**

Une théorie de changement doit mettre en évidence les liens entre les activités et les incidences. Elle doit aussi expliquer la façon dont ces changements devraient être réalisés et le rôle de l'intervention pour y arriver, ainsi que le rôle d'autres facteurs, notamment les autres interventions. Ainsi, une théorie de changement optimale devrait comprendre :

- Un ou plusieurs mécanismes de causalité grâce auxquels un changement se produit pour des personnes, des groupes ou des collectivités ;
- Une théorie de l'action qui explique la manière dont les interventions sont constituées pour mettre en œuvre la théorie du changement du point de vue des activités qui seront entreprises et le niveau de succès qui sera requis pour chaque résultat afin d'avoir l'incidence finale visée ;
- La façon dont d'autres projets et programmes contribuent à l'obtention d'incidences ;
- Les acteurs qui collaborent de façon explicite ;
- Les autres acteurs qui ont une influence positive ou négative sur le Projet ;
- La façon dont les contextes particuliers dans lesquels l'intervention est mise en œuvre influent sur les activités et les résultats ;
- Les éventuels résultats fortuits, tant positifs que négatifs.
- Les hypothèses sur lesquelles la théorie du changement est fondée – celles-ci s'ajoutent aux relations causales démontrées dans le modèle logique et comprennent des hypothèses relatives au contexte ;
- La façon dont les acteurs participent au Projet ;
- La façon dont on prévoit appuyer les résultats après la fin du Projet.

La majorité de ces critères figurent dans le document de projet du PAPRINS. L'esquisse de théorie du changement (ProDoc page 31) réalisé, matérialise en effet la théorie du changement. La stratégie de mise en œuvre (ProDoc, page 5) constitue une sorte de théorie de l'action. Les programmes et projets qui contribuent à l'obtention de l'incidence, les partenaires limitrophes et les autres qui ont une influence positive ou négative ressortent également (ProDoc, partenariat), de même que les hypothèses et la façon dont les acteurs participent au Projet (ProDoc, implication des parties-prenantes).

Les seuls manquements identifiables portent sur les éventuels résultats fortuits, tant positifs que négatifs, ainsi que la façon dont on prévoit appuyer les résultats après la fin du projet sont aussi mentionnées.

La justesse de la théorie de changement (proprement dite) tient aussi à la cohérence des relations établies. L'esquisse de théorie de changement établit un lien entre le renforcement de la planification stratégique (soutenir la production d'outils d'éléments d'analyse pour la planification de la stratégie de développement post-DSCE, faciliter la contextualisation des ODD et leur intégration dans les priorités de développement du pays) et l'amélioration de la performance des institutions devant produire les instruments stratégiques. Cette relation dans la littérature prescriptive en management stratégique montre une association positive et significative entre le système de la planification stratégique rationnelle et la performance financière et non financière. Il convient de noter néanmoins que, la relation entre la promotion de la coopération sud-sud et l'analyse de de l'efficacité du partenariat au développement et l'amélioration de la performance des institutions repose sur des fondements qu'il convient encore d'établir.

Les relations entre les activités et les effets (soutenir la production d'outils d'éléments d'analyse pour la planification de la stratégie de développement post-DSCE, faciliter la contextualisation des ODD et leur intégration dans les priorités de développement du pays, la promotion de la coopération sud-sud et l'analyse de de l'efficacité du partenariat) sont évidentes.

**CONSTAT 6: Les objectifs du Projet remplissent les exigences de clarté et de précision attendus, contrairement au résultat final dont la formulation présente des insuffisances qui ne permettent pas d'en évaluer l'atteinte.**

De manière générale, la formulation des objectifs du PAPRINS renseigne de manière claire sur la finalité du Projet. A l'exception du troisième objectif<sup>4</sup> qui n'indique pas de manière précise le(s) destinataire(s) de l'appui que le Projet ambitionnait réaliser dans le cadre de la promotion de la coopération sud-sud ainsi que l'efficacité du partenariat au développement, les deux autres remplissent les exigences de clarté et de spécificité attendus.

---

<sup>4</sup> L'objectif en question était libellé ainsi qu'il suit : « *apporter un appui à la promotion de coopération Sud-Sud, ainsi qu'à l'efficacité du partenariat au développement* ».

Au niveau des résultats attendus, et en particulier en ce qui concerne le résultat final, il apparaît qu'il n'est pas associé à des éléments de mesure conséquents. En effet, les différents indicateurs définis dans le cadre de résultats du ProDoc, lesquels rendent par ailleurs suffisamment compte des trois axes/produits du Projet, ne permettent pas d'apprécier la réalisation ou non du résultat final. Cela interroge ainsi la formulation dudit résultat qui révèle quelques insuffisances. En particulier, considérant que l'ambition du Projet était que les préoccupations des populations (en particulier les jeunes, femmes et personnes vulnérables) soient prises en compte dans les documents de stratégie et politiques du pays, au niveau national et décentralisé, il apparaît deux principales difficultés dans la mesure d'un tel résultat.

La première tient au caractère ambigu du principal concept associé à ce résultat, à savoir « préoccupations ». En effet, selon le dictionnaire Larousse, ce terme renvoie dans un sens à un « souci vif et constant qui absorbe l'esprit au point de le détourner d'autres objets », et dans un autre, il se rapporte à « une idée, une pensée, un projet dominant » qui anime une personne<sup>5</sup>. Cette pluralité de sens associée audit concept ne garantit pas une compréhension claire et partagée du résultat à atteindre.

La seconde difficulté liée à la mesure du résultat final du Projet (en admettant que la compréhension des concepts soit partagée), se rapporte à la capacité à évaluer l'ensemble des « préoccupations » des acteurs concernés (si tant est qu'elles sont exhaustives), lesquelles, du reste, n'ont pas vocation à être figées.

**CONSTAT 7: La conception initiale du Projet était pertinente au moment de sa mise en œuvre et elle le demeure pour l'avenir, sous réserve de quelques ajustements utiles à réaliser.**

Tel que conçu, le Projet était pertinent au moment de sa mise en œuvre en raison notamment :

- Des objectifs visés et activités envisagées qui répondaient à des problématiques de développement fondées, rappelées dans la Revue des politiques de développement 2010-2018;
- De l'adéquation des cibles avec les objectifs du Projet, tel que démontré précédemment ;
- La cohérence de la théorie de changement définie, de même que la logique d'intervention ainsi que de l'analyse du risque associé.

Pour l'avenir, et en l'occurrence à l'horizon de la mise en œuvre de la SND30, le PAPRINS reste pertinent à plusieurs égards. De nombreux chantiers entamés mériteraient d'être poursuivis. Cela concerne en particulier la mise en œuvre et le suivi de la mise en œuvre de la SND30 ainsi que celui des ODD. La SND30 ayant été élaborée, des défis liés à son appropriation en vue d'une mise en œuvre adéquate et de l'atteinte des résultats visés subsistent. En outre, un suivi effectif de ce cadre

<sup>5</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/pr%C3%A9occupation/63589>

stratégique de planification constitue une condition nécessaire pour assurer l'évolution du pays sur la trajectoire de développement souhaitée. Il en est de même des ODD pour lesquels des actions de sensibilisation doivent se poursuivre et des activités d'évaluation du niveau d'atteinte des cibles qui doivent être réalisées en vue d'aider les acteurs publics dans la prise de décisions. Aussi, il conviendrait, au regard de la récurrence des facteurs exogènes qui se présentent comme des menaces à la réalisation des objectifs de développement du pays, d'assurer l'effectivité de la mise en place du dispositif de veille stratégique pour lequel des travaux ont été entamés à travers le PAPRINS, et de produire des éléments d'information associés.

Cette perception est soutenue par les bénéficiaires des interventions du PAPRINS pour lesquels, les raisons qui fondent la pertinence du Projet dans l'avenir se situent dans la nécessité d'assurer :

- La mise en œuvre et le suivi évaluation de la SND30 ;
- La finalisation et la production d'instruments stratégiques ;
- L'appropriation des outils produits.

## 4.2. Cohérence

En termes de cohérence, les éléments ci-après sont à relever :

**CONSTAT 8: Les objectifs du PAPRINS étaient alignés aux priorités définies dans le cadre de la politique nationale de développement.**

Au regard des orientations définies dans le DSCE, l'objectif général du Projet tel que formulé, concourait à la mise en œuvre de la stratégie d'amélioration de la gouvernance et de la gestion stratégique de l'Etat. En outre, les objectifs spécifiques du Projet étaient en lien avec les déclinaisons de cette stratégie d'amélioration de la gouvernance et de la gestion stratégique de l'Etat, tel que relevé dans le **tableau 5** ci-après.

**Tableau 5: Alignement du PAPRINS sur le cadre stratégique national**

OBJECTIFS SPECIFIQUES DU PAPRINS	ANCRAGE AU DSCE
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permettre au Gouvernement de disposer d'outils et d'éléments d'analyse pour la planification de la stratégie de développement post-DSCE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ P. 386 et P.388 (Gestion stratégique de l'Etat, poursuite de la modernisation de l'administration publique)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accompagner le gouvernement à l'intégration des ODD contextualisés dans les priorités de développement du pays et faciliter la mise en œuvre,</li> <li>▪ Renforcer son dispositif de suivi-évaluation des politiques à travers le développement d'outils et mécanismes de coordination des pratiques professionnelles de l'évaluation des politiques d'évaluation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ P. 388 (Gestion stratégique de l'Etat, poursuite de la modernisation de l'administration publique)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apporter un appui à la promotion de coopération Sud-Sud, ainsi qu'à l'efficacité du partenariat au développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intégration régionale et diversification des échanges régionaux, P.282 sur les échanges avec les pays émergents (Stratégie de croissance)</li> </ul>

Sources : ProDoc, DSCE.

## CONSTAT 9: Les objectifs du Projet étaient alignés aux priorités définies dans le cadre des engagements internationaux.

L'objectif général du Projet était en lien avec l'ODD 16 (justice et paix) de l'agenda 2030, relatif à la mise en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux. Cet objectif était également cohérent avec l'agenda 2063 de l'Union Africaine, relativement aux facteurs catalyseurs essentiels de l'Afrique à garantir. Les objectifs spécifiques du projet quant à eux, étaient ancrés aux ODD 16 et 17 de l'Agenda 2030 des Nations Unies et certaines dimensions, facteurs catalyseurs essentiels de l'Afrique à garantir (paragraphe 74).

**Tableau 6: Alignement des objectifs du projet sur les priorités définies dans le cadre d'engagements internationaux**

OBJECTIFS DU PROJET	ANCRAGE STRATEGIQUE	
	AGENDA 2030	AGENDA 2063 DE L'UA
Permettre au Gouvernement de disposer d'outils et d'éléments d'analyse pour la planification de la stratégie de développement post-DSCE	<p>ODD 16.6 Mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux</p> <p>ODD 17.14 Renforcer la cohérence des politiques de développement durable</p> <p>ODD 17.5 Respecter la marge de manœuvre et l'autorité de chaque pays en ce qui concerne l'élaboration et l'application des politiques d'élimination de la pauvreté et de développement durable</p>	<p>74.d Des États et des institutions de développement capables et démocratiques : Redynamiser les capacités de planification de développement de l'Afrique et refaire la carrière, des services publics professionnels et capables.</p> <p>74.c. Un leadership responsable et des institutions efficaces : Renforcer un leadership démocratique responsable et une gouvernance et des institutions de développement, grâce à une planification, une mise en œuvre, un suivi et évaluation et des mécanismes d'évaluation solides et transparents à tous les niveaux</p>
Accompagner le gouvernement à l'intégration des ODD contextualisés dans les priorités de développement du pays et faciliter la mise en œuvre,	<p>ODD 16.6 Mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux</p> <p>ODD 17.9 Apporter, à l'échelon international, un soutien accru pour assurer le renforcement efficace et ciblé des capacités des pays en développement et appuyer ainsi les plans nationaux visant à atteindre tous les objectifs de développement durable, notamment dans le cadre de la coopération Nord-Sud et Sud-Sud et de la coopération triangulaire</p>	
Renforcer son dispositif de suivi-évaluation des politiques à travers le développement d'outils et mécanismes de coordination des pratiques professionnelles de l'évaluation des politiques d'évaluation.	<p>ODD 16.6 Mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux</p> <p>ODD 17.18 D'ici à 2020, apporter un soutien accru au renforcement des capacités des pays en développement, notamment des pays les moins avancés et des petits États insulaires en développement, l'objectif étant de disposer d'un beaucoup plus grand nombre de données de qualité, actualisées et exactes, ventilées par niveau de revenu, sexe, âge, race, appartenance ethnique, statut migratoire, handicap et emplacement géographique, et selon d'autres caractéristiques propres à chaque pays</p>	<p>74.c. Un leadership responsable et des institutions efficaces : Renforcer un leadership démocratique responsable et une gouvernance et des institutions de développement, grâce à une planification, une mise en œuvre, un suivi et évaluation et des mécanismes d'évaluation solides et transparents à tous les niveaux</p>
Apporter un appui à la promotion de coopération Sud-Sud, ainsi qu'à l'efficacité du	<p>ODD 17.6 Renforcer l'accès à la science, à la technologie et à l'innovation et la coopération Nord-Sud et Sud-Sud et la coopération triangulaire régionale et internationale dans ces domaines et améliorer le partage des savoirs selon des modalités</p>	<p>74.h. Une approche africaine au développement et à la transformation, en apprenant des expériences et des meilleures pratiques diverses, uniques et partagées des régions et pays divers,</p>

partenariat au développement	arrêtées d'un commun accord, notamment en coordonnant mieux les mécanismes existants, en particulier au niveau des organismes des Nations unies, et dans le cadre d'un mécanisme mondial de facilitation des technologies	comme base pour l'élaboration d'une approche africaine à la transformation.
	17.9 Apporter, à l'échelon international, un soutien accru pour assurer le renforcement efficace et ciblé des capacités des pays en développement et appuyer ainsi les plans nationaux visant à atteindre tous les objectifs de développement durable, notamment dans le cadre de la coopération Nord-Sud et Sud-Sud et de la coopération triangulaire	

**Sources :** ProDoc, Agenda 2063 de l'UA, Agenda 2030 des Nations Unies.

**CONSTAT 10: Les objectifs et activités du PAPRINS cadrent avec les missions du maître d'ouvrage (MINEPAT).**

L'objectif général du projet cadre avec les missions principales du MINEPAT qui se rapportent à l'élaboration et la mise en œuvre la politique économique de la Nation, la planification stratégique ainsi que l'aménagement du territoire. Ses objectifs spécifiques concernent les missions relevant des champs d'intervention économique et de planification.

**Tableau 7: Alignement des objectifs sur les missions du MINEPAT**

OBJECTIFS SPECIFIQUES DU PROJET	MISSIONS DU MINEPAT
Permettre au Gouvernement de disposer d'outils et d'éléments d'analyse pour la planification de la stratégie de développement post-DSCE	Elaboration d'un cadre global de planification stratégique du développement du pays ; - de la réalisation des études et des analyses prospectives sur le développement du pays à moyen et long termes
Accompagner le gouvernement à l'intégration des ODD contextualisés dans les priorités de développement du pays et faciliter la mise en œuvre,	
Renforcer son dispositif de suivi-évaluation des politiques à travers le développement d'outils et mécanismes de coordination des pratiques professionnelles de l'évaluation des politiques d'évaluation.	Coordination et du suivi de la mise en œuvre de la stratégie pour la croissance et l'emploi ainsi que de la vision 2035
Apporter un appui à la promotion de coopération Sud-Sud, ainsi qu'à l'efficacité du partenariat au développement	Suivi de la coopération économique et technique, bilatérale, sous régionale, régionale et internationale, notamment avec la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC), la Communauté Économique des États de l'Afrique Centrale (CEEAC), la Commission Économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA) et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) en liaison avec le Ministère des Relations Extérieures et les Administrations concernées

**Sources :** Décret n°2008/220 du 4 juillet 2008 portant organisation du MINEPAT, ProDoc.

En outre, il est à noter que l'objectif général du Projet est cohérent avec l'énoncé du programme 304 du Cadre Stratégique de Performance (CSP) du MINEPAT. Les objectifs spécifiques sont en relation avec tous les programmes opérationnels de ce CSP (Tableau 2).

Tableau 8: Alignement du projet sur le Cadre Stratégique de Performance du MINEPAT

OBJECTIFS SPECIFIQUES DU PROJET ET MATRICE D'ALIGNEMENT DES	ANCRAGE AU CADRE STRATEGIQUE DE PERFORMANCE DU MINEPAT
<p>Permettre au Gouvernement de disposer d'outils et d'éléments d'analyse pour la planification de la stratégie de développement post-DSCE</p> <p>Accompagner le gouvernement à l'intégration des ODD contextualisés dans les priorités de développement du pays et faciliter la mise en œuvre,</p>	<p>Programme 304: renforcement de la planification du développement et intensification des actions d'aménagement du territoire, Action 10, Action 11</p>
<p>Renforcer son dispositif de suivi-évaluation des politiques à travers le développement d'outils et mécanismes de coordination des pratiques professionnelles de l'évaluation des politiques d'évaluation.</p>	<p>Programme 302, action 4 (Suivi de la mise en œuvre du DSCE</p>
<p>Apporter un appui à la promotion de coopération Sud-Sud, ainsi qu'à l'efficacité du partenariat au développement</p>	<p>Programme 303 : renforcement du partenariat au développement et l'intégration régionale, action 1, Action 5</p>

Sources: *Cadre Stratégique de Performance du MINEPAT, ProDoc*

**CONSTAT 11: La conception du Projet est en cohérence avec les orientations stratégiques du Partenaire Technique et Financier, à savoir le PNUD.**

L'objectif des produits 1 et 2 contribuent clairement à l'opérationnalisation de la priorité énoncée dans le document pays du PNUD (CPD) 2018-2021, relativement à l'aide au gouvernement dans la mise en œuvre des ODD pour promouvoir la croissance inclusive et faire profiter les avantages du développement à l'ensemble de la population. Il en découle que les cibles (les jeunes, les femmes, les réfugiés, les personnes déplacées et les communautés d'accueil (notamment dans les localités les plus touchées des régions de l'extrême nord, du nord, de l'est et de l'Adamaoua) définies dans le CPD correspondent aux cibles de ces deux produits.

Tableau 9: Alignement du projet sur les objectifs du PNUD définis dans le CPD 2018-2021

OBJECTIFS PAPRINS	ANCRAGE AVEC LE CPD	ANCRAGE AVEC L'UNDAF
Permettre au gouvernement de disposer d'outils et d'éléments d'analyse pour la planification de la stratégie post-DSCE	<p><b>Paragraphe 19</b> : (priorités du programme et partenariat):</p> <p>« Le programme sera mis en œuvre par le biais du renforcement des capacités et de l'assistance technique, en collaboration avec les institutions nationales et locales et les organisations de terrain, tout en veillant à élargir l'expérience acquise lors du précédent cycle de coopération. Le PNUD tirera parti de ses avantages comparatifs en s'appuyant sur les compétences disponibles au niveau mondial et sur la qualité de ses partenariats. Il aidera le Gouvernement dans la mise en œuvre des objectifs de développement durable pour promouvoir la croissance sans exclusion et faire profiter l'ensemble de la population des avantages du développement. Il soutiendra également des approches de développement touchant à la fois à l'action humanitaire et à la paix. Pour l'adoption et l'intensification des initiatives et approches de la mise en œuvre du programme de pays, il conviendra de coopérer étroitement avec le Gouvernement, en respectant ses priorités ».</p>	<p>Pilier 1 : Développement des opportunités d'emplois décents</p> <p>Pilier 2 : Santé et nutrition</p> <p>Pilier 3 : Education et formation professionnelle</p> <p>Pilier 4 : Résilience, relèvement et sécurité alimentaire</p>
Accompagner le Gouvernement a l'intégration des ODD contextualisés dans les priorités de développement du pays et faciliter la mise en œuvre	<p><b>Paragraphe 18</b> :</p> <p>« Cibler en priorité les personnes vulnérables, en particulier les jeunes, les femmes, les réfugiés les personnes déplacées les communes d'accueil afin de réduire la facilité et les inégalités, renforcer la résilience et promouvoir l'inclusion et le développement durable ».</p>	<p>Pilier 1 : Développement des opportunités d'emplois décents</p> <p>Pilier 2 : Santé et nutrition</p> <p>Pilier 3 : Education et formation professionnelle</p> <p>Pilier 4 : Résilience, relèvement et sécurité alimentaire</p>
Renforcer son dispositif de suivi évaluation des politiques à travers le développement des outils et mécanismes de coordination des	<p><b>Paragraphe 38</b> (suivi et évaluation)</p> <p>« En collaboration avec les partenaires des Nations Unies et le Gouvernement, le PNUD aidera à replacer les objectifs de développement durable dans leur contexte afin de mieux cibler les</p>	

---

pratiques professionnelles de l'évaluation des politiques publiques	<p>bénéficiaires et d'obtenir des données ventilées par sexe, âge et vulnérabilité. L'accent sera mis sur le renforcement des capacités des partenaires en matière de gestion axée sur les résultats, conformément aux objectifs de développement durable et aux priorités du Gouvernement. »</p> <p><b>Paragraphe 40 :</b> (suivi et évaluation)</p> <p>« Les évaluations seront réalisées conformément au plan d'évaluation et au cadre de suivi et d'évaluation de la stratégie pour la croissance et l'emploi. Des évaluations du programme de pays seront réalisées à mi-parcours et à la fin. Le PNUD travaillera également avec : a) les partenaires des Nations Unies (sur les évaluations conjointes, y compris celles liées au plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement); b) le Gouvernement et d'autres partenaires de développement (sur les enquêtes périodiques 24). »</p>
---	---

---

Apporter un appui à la promotion de la coopération Sud-Sud ainsi qu'à l'efficacité du partenariat au développement	<p><b>Paragraphe 20 :</b> (priorités du programme et partenariat) :</p> <p>« La coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire serviront notamment à soutenir les savoirs et connaissances traditionnels, ainsi que la promotion de la jeunesse. »</p>
--	--

---

[\\$Sources : ProDoc 2018-2020, CPD 2018-2021, UNDAF 2021.](#)

### 4.3. Efficacité

Sur le plan de l'efficacité, les constats ci-après sont à relever :

**CONSTAT 12: Relativement aux objectifs visés, le PAPRINS a obtenu des résultats satisfaisants.**

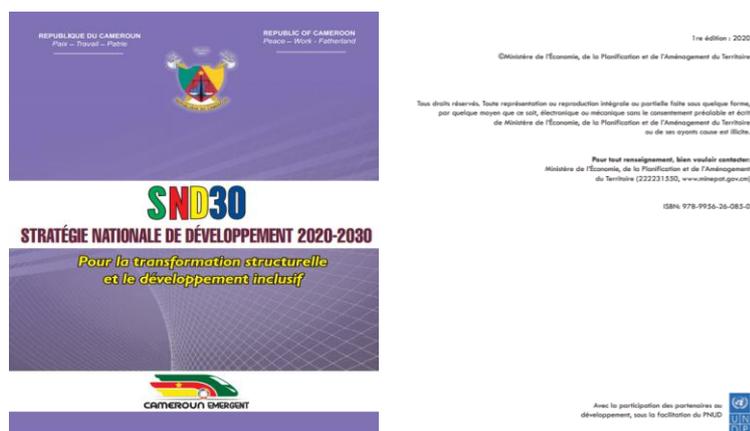
Les objectifs visés dans le cadre du PAPRINS articulés autour des différents produits qui le structurent, se déclinent ainsi qu'il suit :

- i. Permettre au gouvernement de disposer d'outils et d'éléments d'analyse pour la planification de la stratégie de développement post-DSCE ;
- ii. Accompagner le gouvernement dans l'intégration des ODD contextualisés dans les priorités de développement, faciliter la mise en œuvre et, renforcer son dispositif de suivi-évaluation des politiques à travers le développement d'outils et mécanismes de coordination des pratiques professionnelles de l'évaluation des politiques publiques ;
- iii. Apporter un appui à la promotion de coopération Sud-Sud, ainsi qu'à l'efficacité du partenariat au développement.

Au terme de la mise en œuvre du Projet, il apparaît que :

- Relativement au premier objectif spécifique, le Projet a effectivement contribué à l'élaboration de la SND30 ; l'édition dudit document ayant par ailleurs bénéficié de l'appui du Projet. La mention dans la SND30 (cf. SND30, page ii) de la collaboration avec le PNUD à la réalisation de ces travaux traduit la reconnaissance du gouvernement à cet égard.

Figure 3: Capture de la mention du PNUD comme participant à l'élaboration de la SND30



- S'agissant de l'objectif relatif à l'intégration des ODD dans les priorités de développement ainsi que la facilitation de leur mise en œuvre, il est à noter que la SND30 et les stratégies sectorielles qui en découlent intègrent les ODD. En effet, les différents objectifs stratégiques définis dans la SND30 se rapportent à des ODD qui sont spécifiquement mis en évidence (cf. SDN30, page 38). En outre, un outil de suivi de mise en œuvre des ODD (integrated Sustainable Development Goals model for Cameroon – iSDG Cameroun) a été élaboré et des rapports y relatifs ont été produits.

Figure 4: Capture de l'interface du modèle iSDG-Cameroun



- Concernant enfin l'appui à la promotion de la coopération Sud-Sud, ainsi qu'à l'efficacité du partenariat au développement, le Projet a favorisé l'élaboration de plusieurs documents y relatifs devant servir de base aux actions du gouvernement dans ce sens (stratégie de développement de la coopération Sud-Sud et triangulaire, rapports sectoriels sur la revue conjointe de la performance du partenariat au développement, etc.).

**CONSTAT 13: Les résultats atteints par le Projet se situent dans certains cas en deçà du niveau souhaité, mais demeurent satisfaisants.**

### En termes de planification stratégique et d'EPP (Produit 1)

Il était attendu que la proportion d'acteurs formés et aptes à développer des outils d'analyse prospective et stratégique passe de 0% en 2017 à au moins 90% en 2020 (Prodoc PAPRINS). Vérification faite, la mise en œuvre du Projet n'aura permis de faire passer cet indicateur qu'à 50% en fin 2021 (MINEPAT-PNUD, 2021).

Le Projet devait également contribuer à l'élaboration de dix-neuf (19) instruments stratégiques sur la période de mise en œuvre, répartis ainsi qu'il suit : (i) RNDH : 01 ; (ii) Notes de veille stratégique : 06 ; (iii) Etudes prospectives : 03 ; (iv) Rapport Gouvernance Paix et Sécurité (GPS) : 01 ; (v) stratégies sectorielles : 03 ; (vi) Guide d'EPP : 01 ; (vii) Rapport sur l'évaluation du Financement du développement (DFA) : 04. Au final le Projet aura permis d'appuyer l'élaboration de dix-neuf (19) de ces instruments stratégiques, à savoir :

- **Un (01) RNDH** sur le thème « Croissance inclusive, inégalités et exclusions » produit en 2019<sup>6</sup> ;
- **Cinq (05) notes d'analyses prospectives** portant sur les thématiques suivantes : (i) Quel avenir pour le pétrole ? (ii) L'agriculture biologique :

<sup>6</sup> Le RNDH 2021 est en cours d'élaboration. Il porte sur le thème : Quel capital humain pour la transformation structurelle de l'économie camerounaise ». Les travaux y relatifs ont été entamés au cours de l'année 2021 et ont permis de réaliser les étapes suivantes : (i) élaboration du document cadre ; (ii) recrutement des consultants et validation de leurs notes méthodologiques ; (iii) élaboration de la section du document relative à l'état des lieux du capital humain au Cameroun.

l'agriculture de demain ? (iii) Trajectoires de la filière coton-textile-confection dans la perspective de la transformation structurelle de l'économie camerounaise ; (iv) Quelle politique rizicole pour l'émergence du Cameroun en 2035 et (vi) Vers la substitution des importations de poisson au Cameroun ;

- **Une (01) étude prospective** portant sur l'analyse des effets interbranches de la promotion des filières porteuses : simulations à partir du Model for Analysis of Development by Intersectorial Approach ;
- **Un (01) Rapport GPS** sur les statistiques de la Gouvernance, la Paix et la Sécurité au Cameroun ;
- **Sept (07) stratégies sectorielles** actualisées, relatives aux secteurs : (i) industries et services ; (ii) rural ; (iii) infrastructures ; (iv) santé ; (v) éducation et formation professionnelle ; (vi) services sociaux et (vii) gouvernance ;
- **Un (01) rapport diagnostic sur le cadre et les outils d'EPP au Cameroun ;**
- **Un (01) cadre institutionnel d'EPP (projet) au Cameroun ;**
- **Un (01) guide méthodologique d'EPP (projet) au Cameroun ;**
- **Un (01) Rapport DFA** produit en 2019.

En plus de ces instruments spécifiquement mis en évidence dans le ProDoc, plusieurs autres instruments ont été élaborés avec l'appui du PAPRINS au cours du cycle écoulé. Il s'agit en particulier :

- De la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 ;
- Du plan stratégique de communication sur la SND30 ;
- De l'avant-projet de loi de modernisation économique portant orientation programmatique de la mise en œuvre de la deuxième phase de la Vision ;
- Du guide méthodologique de planification stratégique (version actualisée) ;
- Du rapport sur le processus d'élaboration de la SND30.

### **En termes d'intégration des ODD dans les priorités nationales de développement et d'accélération de leur mise en œuvre (Produit 2)**

Il était attendu dans le cadre de la mise en œuvre du Projet, l'élaboration : (i) d'un guide d'intégration des ODD dans les PCD ; (ii) un guide d'intégration des ODD dans les stratégies sectorielles ; (iii) un modèle proactif d'aide à la prise en compte des ODD ; (iv) un rapport sur le costing des ODD ; (v) trois rapport de suivi de la mise en œuvre des ODD. A la fin 2021, hormis le guide d'intégration des ODD dans les stratégies sectorielles ces documents ont été produits. En outre, le nombre de rapports de suivi de la mise en œuvre des ODD effectivement élaborés, soit deux (rapports de 2018 et de 2019) est légèrement plus bas que celui attendu (MINEPAT-PNUD, 2021).

Par ailleurs, à la fin 2020 la formation de plus de 90% des acteurs aptes à intégrer les ODD dans les documents de planification du développement devait être assurée. Cependant, au terme de l'année 2021, seulement 60% de ces acteurs ont été formés à cet effet (MINEPAT-PNUD, 2021).

En outre, il était envisagé dans le cadre du Projet qu'au moins vingt-sept (27) documents de planification intègrent les ODD, soit les sept stratégies sectorielles et vingt PCD. Au final, les résultats obtenus indiquent que l'objectif concernant les sept stratégies sectorielles a été réalisé, ce qui n'est pas le cas concernant les PCD.

## En termes de promotion de la coopération Sud-Sud et du partenariat au développement (Produit 3)

Il était attendu du Projet que les institutions cibles soient dotées de compétences (techniques et opérationnelles) nécessaires pour promouvoir la coopération Sud-Sud et assurer le suivi de l'efficacité du développement et du partenariat mondial pour le développement durable. A cet égard les documents ci-après devaient être produits : (i) Rapport d'étude sur le mécanisme de la coopération Sud-Sud ; (ii) Plan national de renforcement des capacités sur le suivi de l'efficacité du partenariat et (iii) Rapport de revue conjointe de performance du partenariat au développement. Il ressort des rapports annuels d'activité du Projet qu'aucun de ces instruments n'a été produit. Cependant, des résultats intermédiaires ont été réalisés. C'est notamment le cas en ce qui concerne l'étude sur le mécanisme de la coopération Sud-Sud où, un rapport diagnostic a été élaboré au cours de l'année 2019. De même, dans le cadre de la revue conjointe de performance du partenariat au développement, un rapport diagnostic a été élaboré en 2020 et des rapports sectoriels (portant sur trois des sept secteurs de planification) ont été produits.

Tableau 10: Cadre de résultats du PAPRINS

INDICATEURS	Baseline 2017	Cible 2020	Résultats 2021
<b>PRODUIT 1 : PLANIFICATION DE LA STRATÉGIE DU DÉVELOPPEMENT POST-DSCE ET ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES</b>			
Proportion des acteurs formés et aptes à développer les outils d'analyse prospective stratégique (%)	10	>90	50
RNDH	6	7	7
Notes de veille	0	6	5
Etudes prospectives	0	3	1
Nombre d'instruments stratégiques produits par le Gouvernement			
Rapport GPS	0	1	1
Stratégies sectorielles actualisées	0	3	7
Guide EPP	0	0	0
Rapport DFA	0	4	1
<b>PRODUIT 2 : INTEGRATION DES ODD CONTEXTUALISES DANS LES PRIORITÉS DE DÉVELOPPEMENT DU PAYS ET ACCÉLÉRATION DE LEUR MISE E ŒUVRE</b>			
Guide intégration ODD-PCD	0	1	1
Guide intégration ODD-stratégies sectorielles	0	1	0
Modèle proactif d'aide à la prise en compte des ODD dans la planification	0	1	1
Rapport costing ODD	0	1	1
Rapports suivi ODD	0	3	2
Proportion des acteurs aptes à intégrer les ODD dans les documents de planification du développement (%)	0	>90	60
Nombre de documents de planification prenant en compte les ODD			
PCD	0	20	0
Stratégies sectorielles	0	4	7
<b>PRODUIT 3 : PROMOTION DE LA COOPÉRATION SUD-SUD ET LE SUIVI DE L'EFFICACITÉ DU DÉVELOPPEMENT ET DU PARTENARIAT MONDIAL POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE</b>			
Nombre de nouvelles initiatives de partenariats avec les pays du Sud	0	3	

INDICATEURS		Baseline 2017	Cible 2020	Résultats 2021
	Rapport d'étude sur le mécanisme de la coopération Sud-Sud	0	1	0
Nombre instruments de promotion de la coopération Sud-Sud et du suivi de l'efficacité du développement	Plan national de renforcement des capacités sur le suivi de l'efficacité du partenariat	0	1	0
	Rapport de revue conjointe de performance du partenariat au développement	0	1	0

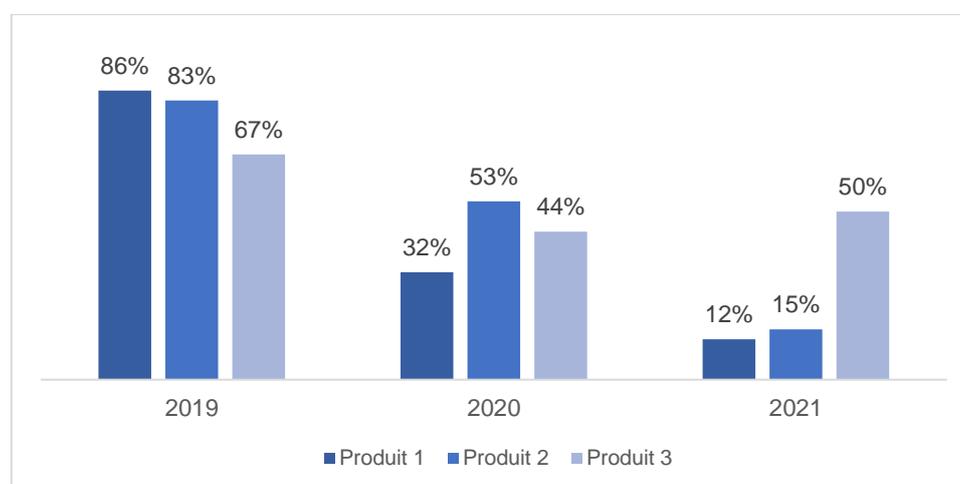
*Source : MINEPAT-PNUD, Rapport annuel 2021 de mise en œuvre du Projet.*

**CONSTAT 14 : L'élaboration des outils d'analyse pour la planification du développement aura été un maillon essentiel du Projet du point de vue des résultats atteints, tandis que la promotion de la coopération sud-sud et le suivi de l'efficacité du développement en a constitué le ventre mou.**

Malgré certains écarts observés, les cibles du Projet ont pour la plupart été atteintes au niveau du produit 1 qui concerne l'élaboration des outils d'analyse pour la planification du développement (cf. tableau 3 ci-haut). Dans certains cas, ces cibles ont été dépassées et des outils de planification complémentaires, non mentionnés dans le cadre de résultats, ont même été produits pour répondre aux attentes des bénéficiaires. Par contre au niveau du produit 3 qui porte sur la promotion de la coopération sud-sud et le suivi de l'efficacité du développement, aucune cible sur les trois définies n'a été atteinte. Cela résulte du fait que les outputs produits dans le cadre de la mise en œuvre des activités portant sur ce produit constituent des livrables intermédiaires par rapport aux résultats effectivement attendus.

Toutefois, en considérant les résultats de l'exécution des différents PTA, il apparaît que les activités du produit 1 ont été réalisées à 43% entre 2019 et 2021, contre 50% et 53% respectivement pour celles des produits 2 et 3 sur la même période.

**Figure 5: Niveaux d'exécution physique des activités des PTA par produit**



*Source : MINEPAT-PNUD, Rapports annuels (2019, 2020 et 2021) des activités du Projet*

Le contexte de mise en œuvre du Projet étant principalement marqué par les travaux de planification de la deuxième phase de la Vision Cameroun 2035, la non atteinte des différentes cibles du produit 3 s'expliquerait par le fait que les interventions réalisées dans le cadre du Projet ont en grande partie porté sur les activités rattachées au produit 1. Toutefois, eu égard aux exigences liées notamment à la prise en compte des ODD dans la SND30, les activités relatives au produit 2 ont été menées avec une certaine diligence afin de permettre leur contribution effective aux travaux d'élaboration de la SND30. Cependant, s'agissant des questions liées à la promotion de la coopération sud-sud ainsi qu'au partenariat pour le développement, elles auraient été traitées avec moins de célérité probablement du fait du faible niveau de contraintes liées à la disponibilité des livrables.

**CONSTAT 15: La qualité de la coordination du Projet a représenté un atout majeur dans l'atteinte des résultats, tandis que la disponibilité des ressources financières en a constitué un élément de blocage.**

Suivant la perception des acteurs considérés, un certain nombre de facteurs ont joué un rôle positif dans l'atteinte des résultats du PAPRINS. Parmi ces facteurs, figure en bonne place la qualité de la coordination du Projet. En effet, tel que rapporté, l'opérationnalisation du Projet a été caractérisée par l'implication des différents acteurs concernés, aussi bien dans les travaux de préparation que dans la mise en œuvre des activités.

De plus, l'organisation de plusieurs réunions de suivi présidées par le DNP et mobilisant aussi bien les membres de l'UGP, les points focaux que les responsables du PNUD a favorisé l'implication et l'engagement des différentes parties prenantes à la mise en œuvre du Projet. En outre, la collaboration effective des différents points focaux qui avaient entre autres la charge d'initier des actions en lien avec leurs champs d'actions respectifs, ainsi que la communication étroite et permanente avec le PNUD, découlent également de la qualité de la coordination du Projet.

Par contre, les contreperformances observées dans le cadre du Projet résulteraient globalement de la faible disponibilité des ressources financières pour la mise en œuvre des activités du Projet.

- Du côté du gouvernement, il est à noter que la mobilisation des fonds de contrepartie s'est avérée lente. En effet, ces ressources ont souvent de manière générale et récurrente, été mises à la disposition du Projet au troisième voire au quatrième trimestre de l'exercice budgétaire.
- Du côté du PNUD, les ressources attendues n'ont pas toujours été suffisantes pour permettre de réaliser les activités suivant la planification arrêtée.

De plus, les difficultés de mise en œuvre du HACT conformément aux prescriptions du ProDoc peuvent à quelques égards expliquer certaines contreperformances du Projet, eu égard aux procédures jugées parfois lourdes par la partie gouvernementale.

Tableau 11 : Facteurs positifs et négatifs associés aux résultats du PAPRINS

Facteurs positifs	Facteurs négatifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualité de coordination du Projet                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dynamisme des membres de l'Unité de Gestion</li> <li>▪ Collaboration effective des Points focaux</li> <li>▪ Communication étroite et permanente avec les responsables du PNUD</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faible niveau des ressources financières</li> <li>▪ Mobilisation lente des fonds de contrepartie</li> <li>▪ Difficultés liées à la mise en œuvre du HACT tel que prescrit dans le document du Projet</li> </ul>

*Source : Enquête réalisée dans le cadre de l'évaluation finale du PAPRINS*

**CONSTAT 16: Le fonctionnement de l'UGP ainsi que les méthodes de travail adoptées se sont avérées efficaces.**

Le dynamisme des membres de l'UGP, à travers le suivi des différents travaux réalisés, a été relevé par l'ensemble des parties prenantes du Projet comme étant un facteur de réussite dans la mise en œuvre du Projet. Il apparaît que ce dynamisme a été favorisé par l'organisation du travail arrêtée au sein de l'équipe. En effet il était assigné à chaque membre de l'équipe du Projet, une certaine responsabilité relative à la mise en œuvre du PTA. Le travail des uns et des autres était généralement évalué lors des réunions mensuelles de coordination.

Toutefois, tel que relevé par les acteurs concernés, les réunions mensuelles de suivi des activités qui avaient été rendues systématiques au début de la mise en œuvre du Projet, ont connu un rythme irrégulier, lié entre autres aux contraintes associées à la gestion de la crise Covid-19.

**CONSTAT 17: Le PNUD, fournisseur principal dans le cadre du Projet a convenablement rempli ses missions.**

Dans son rôle de fournisseur principal au sein du Projet, il est établi que le PNUD a fortement contribué tout au long de la mise en œuvre du PAPRINS à l'atteinte des objectifs fixés, en remplissant convenablement ses missions. En effet, il était attendu de cet acteur, tel que défini dans le ProDoc, de fournir les services d'appui ci-après :

- Identification et/ou recrutement du personnel pour le Projet ;
- Identification et facilitation des activités de formation, des études et missions ;
- Achat de biens et services pour le compte du Projet ;
- Gestion des contrats des personnels du Projet recrutés par le PNUD.

Dans le cadre de ces prestations, il est à noter que :

- Le personnel requis dans le cadre de la mise en œuvre du Projet a été recruté et est opérationnel (CTP, AAF, chauffeur) ;

- Un nombre important d'ateliers et de missions à l'étranger (participation à des forums internationaux, benchmarking, etc.) ont été organisés (certaines de ces activités mobilisant à l'occasion une centaine de participants (travaux d'élaboration et de vulgarisation du RNDH, rencontres sectorielles de planification, ateliers intersectoriels de planification, etc.) ;
- Plus d'une vingtaine de consultants (cabinets et consultants individuels) ont été recrutés par le PNUD dans le cadre des prestations intellectuelles en lien avec le Projet au cours de la période 2019-2021 (cf. Rapports d'activités du Projet) ;
- Le matériel de bureau ainsi que deux véhicules ont été mis à la disposition du Projet ; et plusieurs équipements ont été fournis aux membres de l'UGP et points focaux (ordinateur portable, équipement de connexion internet, etc.).

**CONSTAT 18: La proactivité du PNUD et sa disponibilité permanente en font un partenaire stratégique pour le Gouvernement dans la production des instruments stratégiques.**

De l'avis aussi bien des acteurs de la mise en œuvre du PAPRINS que des bénéficiaires de ses interventions, les résultats obtenus dans le cadre du Projet sont en grande partie, le fait d'une collaboration assez fluide entre les acteurs gouvernementaux et les responsables du PNUD. Cette collaboration qui a été marquée par la proactivité du PNUD dans les initiatives entreprises ainsi que le traitement des dossiers résulterait du dynamisme du management en place. Cela constitue ainsi une plus-value dans le cadre de la collaboration que le gouvernement entretient avec d'autres partenaires.

**CONSTAT 19: Le dispositif de suivi-évaluation a présenté un réel potentiel en termes de renforcement de la performance du Projet mais a connu une efficacité limitée liée notamment à la fréquence irrégulière de déroulement des activités de suivi.**

Conformément aux politiques et procédures de programmation du PNUD, un plan de suivi et d'évaluation du Projet avait été défini au moment de l'élaboration du Projet. Suivant ce plan, les activités de suivi et d'évaluation prévues portaient notamment sur : (i) le suivi des progrès vers les résultats ; (ii) le suivi et la gestion des risques ; (iii) l'assurance qualité du Projet ; (iv) la revue du projet, etc.

Les objectifs et la fréquence de ces différentes activités sont précisés dans le tableau ci-après.

**Tableau 12 : Plan de suivi défini à l'élaboration du PAPRINS**

Activité de suivi	Objet	Fréquence	Action prévue
<b>Suivre les progrès vers les résultats</b>	Recueillir et analyser les données sur les progrès par rapport aux indicateurs de résultats du RRF afin de déterminer les progrès du projet vers l'obtention des produits convenus.	Trimestrielle.	<i>Intervention de l'unité du projet en cas de progrès plus lents que prévus.</i>
<b>Suivre et gérer les risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivre et s'assurer de la collecte d'informations exactes dans les Régions en crise (Extrême Nord, Sud-Ouest et Nord-Ouest),</li> <li>S'assurer de la participation effective des personnes ciblées pour les ateliers de formation et le respect du contenu.</li> </ul>	Lors du déroulement des activités mentionnées	<i>La direction du projet s'arrange à ce que les données de qualité soient collectées et les ateliers se déroulent dans les modalités prévues.</i>
<b>Apprendre</b>	Les connaissances, les bonnes pratiques et les enseignements seront dégagés périodiquement des activités du projet ainsi que recherchés activement auprès d'autres projets et de partenaires puis réintégré dans le projet.	Semestriellement	<i>L'équipe du projet dégage les leçons apprises et en tient compte pour éclairer les décisions de gestion.</i>
<b>Assurance qualité du projet</b>	Il s'agira de s'assurer que le projet évolue selon les normes de qualité du PNUD pour repérer les forces et les faiblesses du projet et pour éclairer la prise de décisions de gestion afin d'améliorer le projet.	Annuelle	<i>La direction du projet examine les forces et les faiblesses du projet et en tient compte pour éclairer ses décisions et améliorer les performances du projet.</i>
<b>Revoir et Prendre des mesures correctives</b>	Revue interne des données et des preuves issues de toutes les actions de suivi afin d'éclairer la prise de décisions.	Annuelle	<i>Les données sur les performances, les risques, les leçons et la qualité font l'objet d'un examen du comité de pilotage et sont utilisées pour prendre des mesures correctives.</i>
<b>Rapport du projet</b>	Présentation aux instances d'orientations et de décision les données sur les résultats obtenus au regard des cibles annuelles prédéfinies au niveau des produits, le résumé d'évaluation annuel de la qualité du projet, un registre des risques actualisé avec indication des mesures d'atténuation et tous les rapports d'évaluation et de revue établis au cours de la période considérée.	Annuelle et à la fin du projet (rapport final)	<i>Il est un compte rendu et n'appelle pas forcément une action immédiate.</i>
<b>Revue du projet (comité de pilotage)</b>	A travers le Comité de Pilotage, une revue sera organisée pour évaluer la performance et examiner le Plan de travail pluriannuel afin de garantir le réalisme des budgets pour la durée du projet. La dernière année du projet, le comité de	Annuelle	<i>Le comité de Pilotage prend les mesures correctives nécessaires en tenant compte du contexte. Il oriente la diffusion des résultats et la mise à l'échelle des actions réussies ou</i>

**Source : ProDoc**

La mise en œuvre de ces différentes activités, en permettant notamment de passer en revue les réalisations du Projet devait notamment permettre de relever aussi bien les bonnes pratiques à capitaliser que les défis à adresser, afin d'en améliorer les résultats. C'est à cela que les activités de suivi effectivement organisées auront contribué. En effet, des informations recueillies relativement à la mise en œuvre du Projet, il ressort que le suivi-évaluation du Projet a été effectivement marqué par :

- Deux (02) visites programmatiques organisées (la première le 07 juillet 2020 et la seconde le 17 décembre 2021). Ces activités visaient à apprécier l'évolution du Projet vers l'atteinte des résultats.
- Des revues à mi-parcours annuel qui ont été organisées en interne, au niveau du PNUD, pour apprécier la réalisation des indicateurs du Projet et les actions correctrices à envisager ;
- Une revue de programme qui a eu lieu en 2020 et la contribution du PAPRINS à la mise en œuvre du CPD a été évaluée dans ce cadre.

Cependant, aussi bien en ce qui concerne la planification définie que du point de vue des acteurs de mise en œuvre du Projet, la fréquence de déroulement de ces activités a été en deçà du niveau attendu, limitant ainsi leur contribution à l'atteinte des résultats du Projet. En effet, suivant le plan de suivi élaboré, le Projet aurait dû bénéficier d'au moins 12 visites programmatiques (à raison d'une par trimestre), mais seulement deux ont été organisées.

En outre, les recommandations formulées à l'occasion de ces activités n'ont pas bénéficié d'une application diligente et complète.

En effet, la visite programmatique du 07 juillet 2020 avait donné lieu à deux principales recommandations à savoir :

- 1) Que les visites programmatiques dans le cadre du suivi des activités du Projet soient organisées au moins une fois par trimestre et
- 2) Que la participation de la partie gouvernementale dans le panel de recrutement des consultants soit renforcée.

Force est de constater qu’aucune de ces deux recommandations n’a été suivi d’effet pour dire tout simplement qu’aucune suite ne leur a été accordée.

**CONSTAT 20: La collaboration entre les acteurs gouvernementaux et le PNUD présente plusieurs points d’attention en vue de son amélioration, dans la perspective de meilleurs résultats.**

Malgré les traits positifs que présente la collaboration entre les institutions gouvernementales et le PNUD, celle-ci demeure néanmoins perfectible en plusieurs points.

- Du point de vue des acteurs gouvernementaux, les points suivants sont à améliorer : le mode de prise de certaines décisions par le PNUD jugé unilatéral ; la faible représentation de la partie nationale dans les commissions d’évaluation des offres dans le cadre du recrutement des prestataires ; la mise en œuvre du HACT ; les difficultés d’exploitation du contenu des rapports financiers portant sur la gestion du Projet<sup>7</sup>.
- Du côté du PNUD, l’implication du MINEPAT dans le Projet est jugée relativement faible, tant en termes d’orientation sur les actions à mener (ce qui amène à entretenir une certaine routine), qu’en termes d’engagements financiers.

**Tableau 13: Points d’attention pour améliorer la collaboration entre le gouvernement et le PNUD**

ACTEURS GOUVERNEMENTAUX	PNUD
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renforcer l’implication dans la mise en œuvre du Projet à travers notamment une mobilisation financière conséquente</li> <li>▪ Favoriser une plus grande portée du Projet à travers des orientations qui permettent de sortir de la routine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etablir de manière systématique des discussions préalables sur les différents sujets qui concernent la mise en œuvre du Projet et prendre de décisions consensuelles</li> <li>▪ Renforcer la représentation de la partie nationale dans les commissions d’évaluation des offres (recrutement des prestataires) ;</li> <li>▪ Rendre disponible les rapports financiers produits, dans un format facilement exploitable par la partie nationale pour une meilleure appropriation ;</li> <li>▪ Mettre en œuvre, de manière intégrale, le HACT dans le cadre du Projet</li> </ul>

*Source : Enquête réalisée dans le cadre de l’évaluation finale du PAPERINS*

<sup>7</sup> Les états financiers produits par le PNUD sont présentés dans un format qui ne facilite pas l’exploitation par la partie gouvernementale.

**CONSTAT 21: La diversification des partenaires dans le cadre de la mise en œuvre du PAPRINS aurait constitué une alternative pertinente en vue de l'amélioration de la performance.**

Tout au long du cycle 2019-2021, le PNUD aura été l'unique partenaire financier du gouvernement dans le cadre de la mise en œuvre du Projet. Dans un contexte marqué par des contraintes financières fortes émanant aussi bien de la partie gouvernementale que du PNUD (fournisseur principal), la performance du Projet a été affectée négativement. En effet, le taux d'exécution financière des activités (associé à la disponibilité des ressources financières) est passé de 117% en 2019 à 39% en 2020, puis 20% en 2021. Sur cette base, le taux d'exécution des activités planifiées a quant à lui évolué de 82% en 2019 à 32% en 2020 et à 15% en 2021.

Face aux contraintes de mobilisation des ressources auprès des acteurs de mise en œuvre du Projet, il apparaît que non la diversification des partenaires financiers aurait contribué à en limiter l'impact. Cependant, il est utile de relever que dès le début de la mise en œuvre du Projet et au regard des défis financiers qui étaient entrevus, des actions avaient été menées auprès de certains partenaires (notamment la Banque Africaine de Développement – BAD, l'Agence Japonaise de Coopération Internationale – JICA) en vue de mobiliser des ressources supplémentaires pour la mise en œuvre du Projet. Un accord de principe a d'ailleurs été obtenu dans ce sens auprès desdits acteurs. Toutes ces démarches se sont malheureusement avérées infructueuses du fait de la pandémie à Covid-19 survenue au début de l'année 2020, laquelle a amené les partenaires identifiés à redéfinir leurs priorités en matière d'appui au développement.

#### **4.4. Efficience**

En matière d'efficience, il est à noter que :

**CONSTAT 22: Les ressources humaines mobilisées ont été appropriées et suffisantes pour garantir l'atteinte des résultats prévus.**

La mise en œuvre du PAPRINS a été réalisée avec le concours de vingt (20) acteurs qui ont œuvré de manière permanente à l'opérationnalisation des activités. Ces acteurs issus à 85% de la partie gouvernementale étaient constitués : (i) du DNP ; du Coordonnateur Technique (CT) ; (iii) des points focaux (07) et (iv) des membres de l'UGP (08). S'agissant des acteurs issus du PNUD, il s'agissait de l'économiste principale, du CTP, de l'Assistante Administrative et Financière ainsi que du chauffeur. Au niveau opérationnel, le PAPRINS a bénéficié de la contribution de plusieurs autres acteurs issus de structures institutionnelles non définies dans l'organisation du Projet (MINEPAT/DATZF, MINEPAT/DPPP, MINCONSUPE, FEICOM, PNUD, etc.), ainsi que des acteurs de la société civile (JAAD, ADID, etc.).

L'équipe d'intervention a constitué un atout majeur dans la mise en œuvre du Projet au regard des profils et des compétences variées et multidisciplinaires de ses membres : statisticiens, démographes, économistes, ingénieurs agronomes, financiers, conseiller de jeunesse et d'animation, etc. Par ailleurs, il est à noter que le Projet a eu recours à plus d'une vingtaine d'experts dans le cadre de prestations intellectuelles relatives à des thématiques spécifiques liées à ses activités.

**CONSTAT 23: Les ressources financières mobilisées se sont situées au-delà du niveau prévu lors de la conception du Projet. Toutefois, elles se sont avérées insuffisantes pour garantir l'atteinte des résultats.**

Le niveau de ressources attendues dans le cadre de la mise en œuvre du PAPRINS entre 2019 et 2020 était d'un million six cent cinq mille (1 605 000) USD, soit une moyenne de 802 500 USD par an (ProDoC). Cependant, suivant les rapports d'activité annuels, le Projet aura absorbé un total de ressources financières évaluées à deux millions cent soixante-dix-sept mille quatre cent vingt-cinq (2 177 425) USD, soit 135% du montant attendu. Cela correspond par ailleurs à un montant annuel moyen de dépenses réalisées dans le cadre du Projet situé à sept cent vingt-cinq mille huit cent huit (725 808) USD, toutes choses qui traduisent l'effort de mobilisation des ressources réalisé par les différents acteurs de mise en œuvre par rapport à la planification initiale.

En outre, tenant compte de la planification définie dans les différents Plans de Travail Annuels, un total de 4 296 624 USD étaient attendu sur la période 2019-2021 pour assurer la mise en œuvre des activités (cf. PTA PAPRINS). Les ressources effectivement mobilisées correspondent à seulement 50,6% de ce montant (cf. rapports d'activités annuels 2019-2021 du Projet). De plus, il est à noter que, le taux d'exécution financière réalisé en 2019 était de 116,8%, reflétant dans une certaine mesure un besoin accru du Projet en ressources financières par rapport aux prévisions réalisées en amont. Ce besoin a été traduit dans la planification annuelle par une progression à la hausse du budget prévisionnel d'années en années. Par contre, les ressources mises à la disposition du Projet ont plutôt suivi une tendance fortement baissière sur la période.

**Tableau 14: Ressources financières prévues et mobilisées annuellement par le Projet (en USD)**

Exercices	Prévisions ProDoc	Prévisions PTA	Réalisations	Taux de réalisation ProDoc	Taux de réalisation PTA
2019		1 053 924	1 231 046		116,8%
2020		1 461 500	576 489		39,4%
2021		1 781 200	369 930		20,7%
<b>Total</b>	<b>1 605 000</b>	<b>4 296 624</b>	<b>2 177 465</b>	<b>135%</b>	<b>50,6%</b>

*Sources : ProDoc, PTA (2019, 2020 et 2021), Rapports annuels d'activités (2019, 2020 et 2021)*

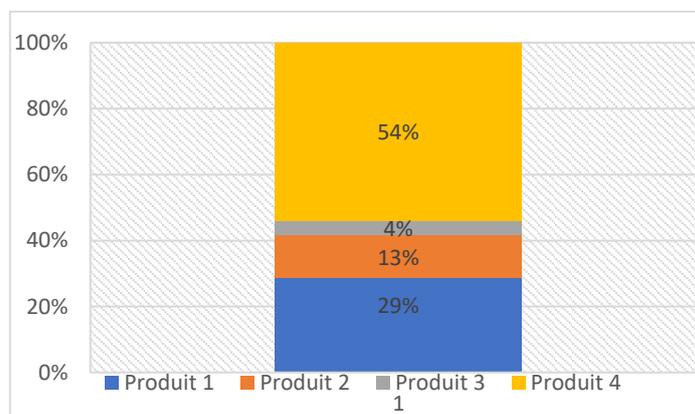
L'impact de cette baisse des ressources a été perceptible au niveau des résultats annuels du Projet. En effet, le taux d'exécution des activités du Projet est passé de

81% en 2019 à 35% en 2020 et à 15% en 2021 (cf. rapports d'activités annuels 2019-2021 du Projet).

**CONSTAT 24: L'allocation des ressources financières dans le cadre du Projet a en grande partie été au bénéfice du produit support (produit 4) au détriment des produits opérationnels.**

Globalement, sur l'ensemble de la période de mise en œuvre du Projet, le produit support (produit 4) PAPRINS, a absorbé 54% des ressources (correspondant à un total de 1 173 323 USD sur les 2 177 465 USD mobilisés). Il est à noter que ce produit qui se rapporte notamment aux différentes tâches associées à la gestion administrative du Projet joue un rôle essentiel dans sa mise en œuvre. Néanmoins, l'enveloppe financière affectée à ce produit a été largement supérieure à l'ensemble des ressources affectées aux différents produits opérationnels.

**Figure 6 : Répartition des ressources financières globales exécutées du Projet par produit**



*Sources : Rapports annuels d'activités (2019-2021)*

En ce qui concerne spécifiquement les produits opérationnels, le produit 1 a absorbé l'essentiel des ressources, soit 62% de l'enveloppe globale allouée à ces produits, contre 28% pour le produit 2 et 9% pour le produit 3.

**Tableau 15: Répartition des ressources financières exécutées annuellement par produit (en USD)**

	2019	2020	2021	Total
<b>Produit 1</b>	330 505	214 687	77 336	622 528
<b>Produit 2</b>	192 113	65 258	31 296	288 667
<b>Produit 3</b>	23 956	47 311	21 680	92 947
<i>Total produits 1,2 et 3</i>	<i>546 574</i>	<i>327 256</i>	<i>130 312</i>	<i>1 004 142</i>
<b>Produit 4</b>	684 472	249 233	239 618	1 173 323
<b>Total</b>	<b>1 231 046</b>	<b>576 489</b>	<b>369 930</b>	<b>2 177 465</b>

*Sources : Rapports annuels d'activités (2019, 2020 et 2021)*

**CONSTAT 25: La mobilisation lente des fonds de contrepartie a constitué un frein important à la réalisation des activités.**

D'années en années, des retards importants ont été signalés en ce qui concerne la mobilisation des fonds de contrepartie (cf. rapports d'activités annuels du Projet). Lesdits fonds dans la plupart des cas n'étaient disponibles que dès le second semestre de l'exercice budgétaire. Selon les acteurs de la mise en œuvre du Projet, ces retards et les difficultés de prévision sur la disponibilité des fonds de contrepartie qui en ont découlé ont affecté la programmation des activités et le respect des chronogrammes arrêtés pour leur mise en œuvre.

**CONSTAT 26 : Les difficultés liées à la mise en œuvre du HACT ont constitué un élément d'inefficacité dans le cadre du Projet.**

Le HACT avait été défini dans le ProDoc comme modalité financière d'implémentation du Projet (cf. Rapports d'activités annuels). Dans cette perspective, les acteurs de mise en œuvre du PAPRINS ont pris part à des sessions de formation organisées par le PNUD sur cette thématique. Malheureusement, la partie gouvernementale a déploré sa non mise en œuvre au cours de l'exécution du projet tel que prévu dans le ProDoc et elle estime que cette situation a contribué à réduire l'efficacité du projet. En effet, le Projet a expérimenté l'approche HACT sur une partie de l'année 2019. Sur la base des conclusions de la visite programmatique effectuée au cours du mois de décembre de cette même année, les procédures appliquées au niveau du Projet en matière de HACT n'auraient pas été conformes à celles prescrites. Cette situation a amené la partie nationale à exiger du PNUD la mise à disposition d'un manuel de procédures relatif à la mise en œuvre du HACT. Au terme de l'année 2021, ledit manuel n'avait pas toujours été produit au motif selon le PNUD, que son élaboration procède d'actions concertées avec les autres agences des Nations Unies pour aboutir à sa validation et à sa mise en œuvre effective et officielle. Ce qui peut expliquer ces délais relativement longs. Cela étant dit, l'irrégularité des visites programmatiques (à peine 2 sur la durée du projet) a du mal à trouver une explication plausible.

Pour la partie gouvernementale, la non effectivité du HACT dans l'opérationnalisation des activités du Projet a donné lieu à la gestion de l'essentiel des ressources du Projet par le PNUD. A titre d'illustration, la définition des priorités et des choix d'affectation des ressources étaient réalisés pour l'essentiel par le fournisseur principal à qui les acteurs gouvernementaux reprochent par ailleurs la prise de certaines décisions de manière unilatérale d'une part, et la lourdeur des procédures dans le déblocage des ressources d'autre part.

**CONSTAT 27: Le développement des synergies dans le cadre de la mise en œuvre du Projet n'a pas été effectif, limitant l'efficience dans la gestion des ressources.**

Le développement des synergies renvoie à la mise en commun des moyens issus de différentes initiatives dans le cadre de leur mise en œuvre respective, en vue de permettre leur renforcement mutuel et l'atteinte de buts communs. S'agissant de la mise en œuvre du PAPRINS, hormis le cas du PAADD<sup>8</sup>, aucune action n'a été menée dans le sens du développement des synergies, aussi bien en ce qui concerne les Projets bénéficiant de l'appui du PNUD que ceux opérationnalisés avec d'autres partenaires. En effet, les activités menées dans le cadre du Projet ont été réalisées de manière indépendante par rapport à d'autres Projets avec lesquels une collaboration stratégique aurait pu être établie. C'est le cas notamment du Projet d'Appui à la Résilience Economique (PAREC) et du iSDG-Fund qui sont deux projets mis en œuvre, comme le PAPRINS, conjointement par le MINEPAT et le PNUD.

Cette situation aura limité l'efficience du PAPRINS dans sa mise en œuvre. En effet, le développement des synergies en favorisant la mutualisation des ressources, tant matérielles, financières qu'humaines, aurait contribué à une gestion optimale des ressources.

**CONSTAT 28: Le chronogramme de mise en œuvre du Projet a été marqué par la prorogation d'une année de son échéance.**

Le ProDoc du PAPRINS ayant été signé le 26 juillet 2018, il devait être opérationnel dès cette date et ce jusqu'au 31 décembre 2020. Dans les faits, il apparaît que bien que la mise en œuvre du Projet ait été effective dès 2018, cela s'est fait dans le cadre du Projet d'Inclusion Economique et Social (PRINCES) duquel a découlé PAPRINS et qui arrivait à terme en 2018. La mise en œuvre des activités dans le cadre du PAPRINS a réellement débuté au 1<sup>er</sup> janvier 2019. En outre, le PAPRINS, comme la plupart des projets mis en œuvre avec l'appui des agences du Système des Nations Unies, a été prolongé d'une année, s'exécutant ainsi jusqu'à la fin d'année 2021. Cet ajustement qui a été formalisé par un texte signé du MINEPAT, a permis d'harmoniser le terme de la mise en œuvre du Projet avec celui du cadre de coopération des Nations Unies (UNDAF) ainsi que celui du PNUD (CPD).

---

<sup>8</sup> Des germes d'un développement des synergies sont apparus en 2021 dans l'opérationnalisation du PAPRINS particulièrement lors de l'élaboration du manuel pratique d'intégration des ODD et des orientations de la SND30 dans les PCD, à travers l'implication des acteurs de mise en œuvre du PAADD. Cependant, il s'agissait plus d'une implication de ces acteurs qu'un développement des synergies.

## 4.5. Effets

Sous l'angle des effets, il est à relever que :

**CONSTAT 29: Les résultats induits par le PAPRINS sont essentiellement positifs et leur appréciation varie selon les bénéficiaires.**

La perception des bénéficiaires concernant l'opérationnalisation du PAPRINS met en évidence plusieurs effets induits par le Projet lesquels présentent des spécificités selon les groupes d'acteurs considérés.

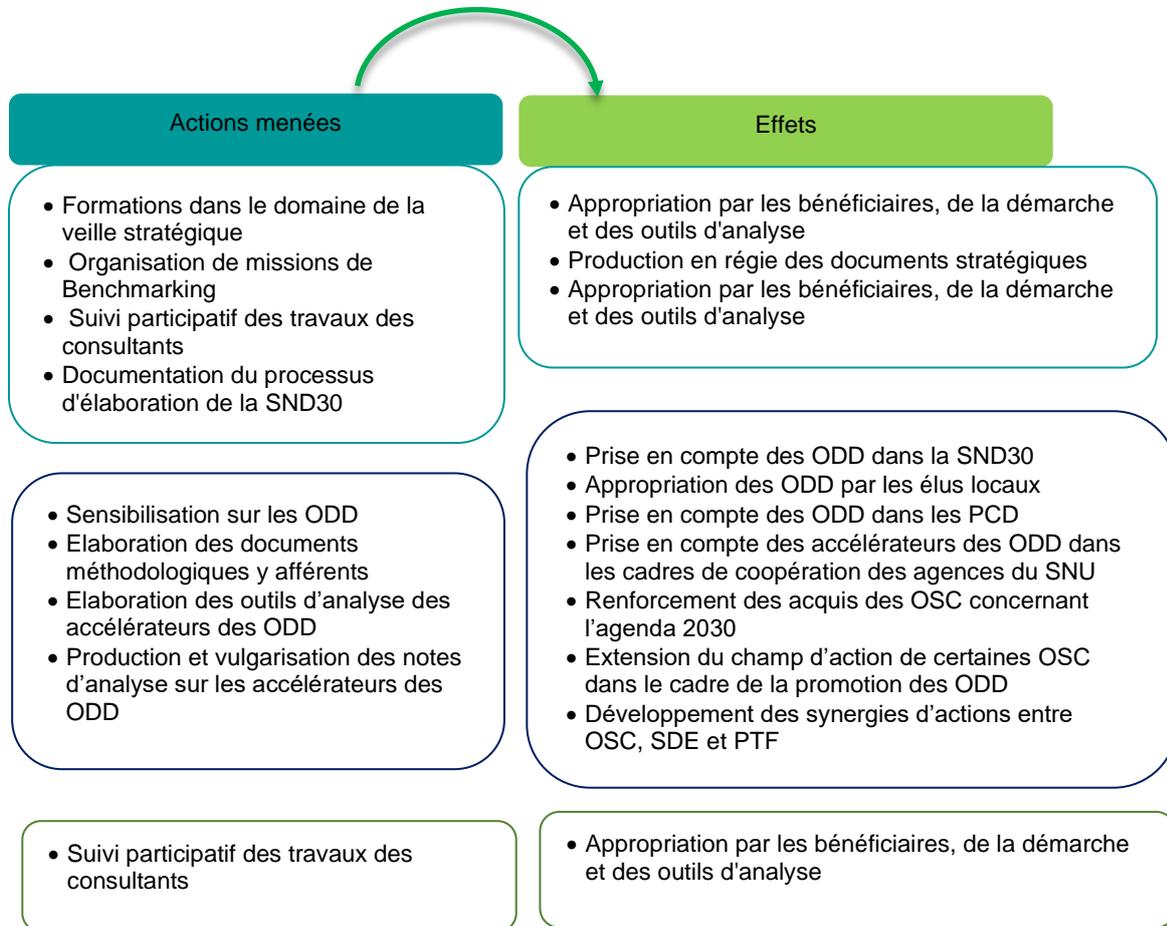
- De l'avis des acteurs institutionnels, les formations réalisées dans le domaine de la veille stratégique ont permis l'appropriation de la démarche donnant lieu à un développement des compétences en matière d'élaboration des outils de veille stratégique et des notes d'analyse prospective. En effet, l'élaboration des notes d'analyse prospective au sein du MINEPAT dès l'année 2019, a été renforcée à la suite de la mission de benchmarking organisée au mois de janvier de cette année au Maroc<sup>9</sup>. Par ailleurs, la sensibilisation sur les ODD réalisée au niveau ministériel a permis leur appropriation et leur prise en compte dans la SND30.
- Au niveau des CTD, les acteurs consultés relèvent que la sensibilisation sur les ODD réalisée à l'échelle locale associée à l'élaboration des documents méthodologiques y afférents a favorisé une meilleure appropriation des ODD par les élus locaux et leur prise en compte dans les documents de planification locale dans le cadre des processus d'actualisation des PCD. En effet, l'une des actions menées dans ce cadre a porté sur l'organisation d'une session de plaidoyer pour la prise en compte des ODD à l'attention des acteurs locaux de la région de l'Est. Celle-ci s'est tenue du 13 au 19 septembre 2020 à Bertoua, mobilisant une quarantaine d'élus locaux issus des différentes unités administratives de la région.
- S'agissant des Partenaires Techniques et Financiers, il ressort que l'élaboration des outils d'analyse des accélérateurs des ODD, la production du rapport sur lesdits accélérateurs ainsi que la vulgarisation des notes d'information y relatives ont permis d'intégrer les accélérateurs des ODD dans les cadres de coopération des agences du Système des Nations Unies<sup>10</sup>.
- Au niveau des OSC, il ressort que le Projet a entre autres contribué : (i) au renforcement de leurs acquis concernant l'agenda 2030 ; (ii) à l'extension de leur champ d'action dans le cadre de la promotion des ODD (c'est le cas

<sup>9</sup> Cette mission qui s'est déroulée du 22 au 28 janvier 2019 a porté sur le déploiement de l'activité de prospective au sein de l'administration publique et la mise en place efficiente d'un dispositif de veille stratégique au Cameroun.

<sup>10</sup> Les accélérateurs constituent un domaine d'action prioritaire dans lequel les investissements ciblés pourraient avoir une incidence directe et positive sur les priorités du développement et accélérer la progression vers plusieurs ODD (Millenium Institute, 2020).

notamment de JADD) ; (iii) au développement des synergies d'actions avec les Services Déconcentrés de l'Etat ainsi que des PTF.

Figure 7 : Effets du Projet suivant les différents produits



*Source : Rapports d'activités 2019-2021 PAPRINS, Enquête réalisée dans le cadre de l'évaluation finale du PAPRINS*

#### 4.6. Durabilité

Dans le cadre de la durabilité, il ressort des analyses, les éléments suivants :

**CONSTAT 30: La durabilité a été prise en compte dans la conception et la mise en œuvre du Projet.**

La prise en compte des éléments de durabilité dans le cadre du Projet s'est traduite par la définition dans le ProDoc d'activités permettant de renforcer l'appropriation et la standardisation des démarches méthodologiques nécessaires à la production des extrants pour une éventuelle répliation. De plus, cette durabilité a été prise en compte à travers la vulgarisation des instruments stratégiques produits, en vue d'une capitalisation pérenne par les administrations par les administrations publiques, les

Organisations de la Société Civile (OSC) et les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD).

S'agissant des activités afférentes au renforcement de l'appropriation et la standardisation des démarches méthodologiques nécessaires à la production des extrants, elles renvoient à la mise en œuvre :

- Des sessions de formation et d'échanges d'expériences en matière de prospective ainsi que de nombreuses activités de renforcement des capacités dans le cadre des actions en lien avec la prospective et la planification stratégique ;
- Des séminaires de renforcement des capacités des acteurs locaux à l'appropriation et à la mise en œuvre des ODD ;
- L'élaboration du plan national de renforcement des capacités sur le suivi de l'efficacité du partenariat au développement ;
- Des études prospectives et stratégiques mises en œuvre par le personnel du MINEPAT en vue d'être capitalisées dans les travaux d'élaboration de la SND30 ;
- La production du guide d'évaluation des politiques publiques, de même que le développement des outils d'intégration des ODD liés aux dimensions transversales.

Concernant la vulgarisation des instruments produits, en vue d'une capitalisation pérenne, elle a essentiellement porté sur l'appui à l'organisation des séminaires pour le document de transcription opérationnelle de la Vision, ainsi que la diffusion du RNDH et du rapport sur les indicateurs de Gouvernance, Paix et Sécurité.

Ce constat est en phase avec l'opinion des enquêtés qui considèrent que les activités mises en œuvre ont contribué à la durabilité des résultats du projet à travers :

- Le renforcement des capacités et l'appropriation des outils, démarches et instruments ;
- L'approche participative mise en œuvre ;
- La prise en compte de dimension genre et des ODD.

**CONSTAT 31: Les mécanismes mis en place pour assurer une utilisation des produits du Projet par les bénéficiaires au terme et au-delà du Projet n'ont pas été suffisants.**

L'utilisation des produits du Projet au terme et au-delà de son échéance exigeait notamment qu'ils soient suffisamment accessibles et que leur appropriation soit favorisée. Cela nécessitait notamment que ces produits soient rendus disponibles dans des plates-formes numériques, durables et faciles d'accès pour les bénéficiaires. A cet égard, le Projet s'est véritablement montré défaillant.

Pour illustration, l'analyse de la mise en œuvre du PAPRINS au cours de l'année 2020, permet de relever que sur les 11 instruments ou outils élaborés, seulement trois ont

été rendus disponibles dans des plates-formes numériques, durables et faciles d'accès pour les bénéficiaires. Il s'agit notamment de la SND30 et des études prospectives disponibles dans le site internet du MINEPAT, ainsi que le RNDH 2019 disponible dans le site internet du PNUD. Les produits finalisés qui n'ont pas bénéficié d'un traitement similaire sont entre autres :

- Le rapport d'évaluation du cadre de financement intégré (DFA) ;
- Le guide de planification stratégique actualisé ;
- Le rapport diagnostic sur le cadre et les outils d'EPP ;
- Le guide méthodologique d'EPP au Cameroun ;
- Le projet de cadre institutionnel d'EPP ;
- Les outils d'intégration des ODD, notamment dans les PCD ;
- La Stratégie nationale de la coopération sud-Sud et triangulaire ;
- Les rapports associés au modèle ISDG, etc.

**CONSTAT 32: Au cours de la période de sa mise en œuvre, le Projet n'a pas suffisamment communiqué autour de ses produits afin de permettre leur vulgarisation auprès des bénéficiaires et leur utilisation pérenne.**

Les entretiens avec les parties-prenantes suggèrent que la faible communication sur les produits figure parmi les principales menaces à la durabilité des produits. A cela, les enquêtés ajoutent l'absence de suivi évaluation des acquis du Projet auprès des bénéficiaires et la non appropriation des outils et mécanismes dans les politiques et programmes de développement.

**CONSTAT 33: L'écosystème institutionnel et réglementaire au niveau national demeure favorable à la production des instruments stratégiques.**

L'élaboration de certains extrants à l'instar du RNDH, des études relatives à la mise en œuvre des ODD, des rapports sectoriels de suivi de la mise en œuvre du suivi du plan d'action de Paris sur la coordination de l'aide a vocation à être pérennisée, eu égard notamment aux défis liés à la mise en œuvre de la SND30 et des ODD. A cet égard, les dispositions pertinentes du cadre réglementaire et institutionnel constituent un ancrage certain.

En effet, outre le Décret n°2011/408 du 9 décembre 2011, assignant notamment au MINEPAT des missions spécifiques en matière de planification et d'aménagement du territoire, un Ministère de la décentralisation et du développement local (MINDDEVEL) a été créé à la faveur du Décret n°2018/190 du 02 mars 2018, modifiant et complétant certaines dispositions du décret n°2011/408 du 09 décembre 2011 portant organisation du gouvernement. Cette institution est responsable de l'élaboration, du suivi, de la mise en œuvre et de l'évaluation de la politique du gouvernement en matière de décentralisation ainsi que de la promotion du développement local. Sa mise

en place constitue un signal gouvernemental dans la perspective du renforcement de l'appui aux CTD en matière de développement ou d'actualisation d'instruments de planification locale. A cela, il convient d'ajouter la création par le Premier Ministre du Comité National de Suivi-Evaluation de la SND30, dont le fonctionnement adéquat nécessite de rationaliser et mutualiser les principaux instruments de suivi-évaluation existants et de garantir une meilleure cohérence du pilotage et du suivi de la SND30.

#### **4.7. Caractère catalytique**

Relativement au caractère catalytique du Projet, il faut souligner que :

**CONSTAT 34: PAPERINS a été un catalyseur de changement à travers la mise en place du PAADD et du SDG Fund auxquels il a contribué.**

Le Projet d'Appui à l'Accélération et à l'Approfondissement de la Décentralisation et du Développement local (PAADD) a vu le jour en 2020 à la suite de la convention de mise en œuvre signée conjointement par le MINDDEVEL, le MINEPAT et le PNUD au mois de décembre de cette année. Ce Projet ambitionne de faire des CTD des pôles de croissance au niveau régional et local, et entend à cet effet : faciliter la mise à disposition d'outils stratégiques de pilotage aux CTD ; assurer le renforcement des capacités des acteurs clefs de la décentralisation et promouvoir la gouvernance locale. Il vise également à accompagner les CTD dans la réalisation de projets aux solutions innovantes et accélérateurs des ODD et leurs cibles contextualisées, ayant un impact direct en termes de création d'emplois. Il capitalise ainsi les acquis réalisés dans le cadre du PAPERINS en termes de production des instruments stratégiques à l'échelle locale. Par ailleurs, sa mise en place est le fruit des réflexions menées conjointement entre les acteurs chargés du pilotage du PAPERINS et les responsables du PNUD.

Dans le cas du SDG Fund, il s'agit d'un projet mis en œuvre par le PNUD avec l'appui du Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF) et l'entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), et qui consiste à la mise en place d'un dispositif vers lequel devraient converger les financements des initiatives en rapport avec la réalisation des ODD à travers l'implémentation de la SND30. Cette initiative qui émane des acteurs de la mise en œuvre du PAPERINS résulte par ailleurs des travaux menés dans le cadre dudit Projet, notamment ceux relatifs au costing des ODD et les réflexions liées à la mobilisation des financements dans le cadre de la mise en œuvre de la SND30.

## 4.8. Tolérance aux risques et innovation

En matière de tolérance aux risques et d'innovation, il ressort que :

**CONSTAT 35: Le PAPRINS, bien que n'étant pas qualifié de « haut risque », a bénéficié d'activités programmatiques et d'assurance menées de manière régulière qui ont contribué à sa performance.**

Lors de sa conception et même dans le cadre de sa mise en œuvre, le PAPRINS n'a pas été considéré comme un Projet de risque élevé, auquel cas, il aurait bénéficié d'un accompagnement spécifique y relatif. Toutefois, pour s'assurer du niveau d'exécution du Projet ainsi que de la qualité des résultats réalisés, les échanges avec les acteurs concernés ont permis de relever qu'un certain nombre d'activités programmatiques et d'assurance financière ont été organisées. Dans ce cadre l'on peut citer :

- Deux (02) visites programmatiques organisées (la première le 07 juillet 2020 et la seconde le 17 décembre 2021). Ces activités visaient à apprécier l'évolution du Projet vers l'atteinte des résultats. Au cours de ces exercices, les réalisations ont été passées en revue ainsi que les défis et les leçons apprises. Des recommandations ont par ailleurs été formulées pour améliorer sa mise en œuvre.
- Des revues à mi-parcours annuel ont également été organisées en interne pour apprécier la réalisation des indicateurs du Projet et les actions correctrices à envisager ;
- Une revue de programme a eu lieu en 2020 et la contribution du PAPRINS à la mise en œuvre du CPD a été évaluée dans ce cadre.

**CONSTAT 36: L'opérationnalisation du PAPRINS a donné lieu à la mise en œuvre de plusieurs approches innovantes qui pourraient valablement être généralisées.**

La mise en œuvre du PAPRINS au cours de la période 2019-2021 a été marquée par le déploiement de plusieurs approches dont l'originalité mérite d'être soulignée. Celles-ci concernent aussi bien la démarche de production de certains outputs, que les mécanismes de leur vulgarisation.

- **PAPRINS a favorisé le “*learning by doing*”**

Dans le cadre de la production d'un certain nombre d'outputs, **PAPRINS a favorisé le développement des compétences endogènes à travers l'appropriation par les acteurs institutionnels, aussi bien de la démarche que des outils élaborés.**

En effet, le PAPRINS a eu recours à l'expertise de plusieurs consultants, comme c'est le cas pour les autres projets en ce qui concerne la réalisation de prestations intellectuelles. Cependant lors de ces différents travaux, l'accent a généralement été mis sur l'implication effective et active des différents groupes de bénéficiaires, en plus

de la participation des membres de l'UGP. Cela s'observe en particulier dans les processus qui ont abouti à l'élaboration des documents et outils ci-après : (i) rapport diagnostic des outils et du cadre d'EPP au Cameroun ; (ii) guide méthodologique d'EPP ; (iii) cadre institutionnel d'EPP ; (iv) RNDH 2019 ; (v) Plan stratégique de communication sur la SND30 ; (vi) guide de planification stratégique (version actualisée) ; (vii) Stratégie de coopération Sud-Sud et triangulaire, (viii) modèle iSDG-Cameroun, etc. Au cours de tous ces processus, l'implication des acteurs concernés a par ailleurs permis le renforcement de leurs capacités.

En outre, sur la base des compétences acquises à travers des formations et des missions de benchmarking organisées avec l'appui du Projet, un certain nombre de travaux ont été réalisés par les structures techniques bénéficiaires de l'accompagnement du Projet. L'on peut citer dans ce cadre : (i) des notes d'analyses prospectives ; (ii) le dispositif de veille stratégique pour le suivi de la SND30 ; (iii) le rapport sur le processus d'élaboration de la SND30 ; (iv) le manuel d'intégration des ODD et des orientations de la SND30 dans les PCD ; (v) le rapport sur le budget du Cameroun et les perspectives d'atteinte des ODD ; (vi) le document cadre du RNDH 2021, etc.

- **PAPRINS a favorisé la mutualisation des compétences**

Plusieurs activités réalisées dans le cadre du PAPRINS ont été menées en collaboration avec d'autres projets. C'est le cas notamment des travaux d'élaboration du manuel d'intégration des ODD et des orientations de la SND30 dans les PCD (réalisés au cours de l'année 2020) qui ont connu une implication majeure des responsables du PAADD. En outre, d'autres activités portant notamment sur l'accompagnement des communes dans l'intégration des ODD dans les PCD ont été menées avec l'appui aussi bien du PNDP que du FEICOM, eu égard à la proximité de ces acteurs avec les Communes ainsi que leur expérience en matière d'accompagnement des CTD. Cette démarche collaborative adoptée dans le cadre du PAPRINS a non seulement permis de capitaliser les acquis réalisés par les différents autres acteurs institutionnels, mais elle a également permis un partage d'expérience entre ces acteurs.

- **PAPRINS a de manière adéquate exploité les outils numériques**

Dans le cadre de la communication autour des outputs du Projet, le PAPRINS a mis à contribution les outils numériques. En effet, un site internet dédié au Projet ainsi qu'une page Facebook et un compte tweeter ont été créés à l'effet de partager l'information relative aux actions menées par le Projet ainsi que les résultats qui en découlent. A travers ces outils, le Projet devrait pouvoir constituer une banque de données, facilement accessible pour tous et permettant de renseigner à tout moment sur les publications réalisées. Toutefois, bien que cette initiative soit assez originale et louable, elle n'a pas prospéré. En effet, le site internet du Projet n'est pas accessible, les travaux y afférents n'ayant pas été achevés. Par ailleurs, s'agissant des pages Facebook et tweeter du Projet, elles souffrent jusqu'ici d'un défaut de mise à jour des informations.

Figure 8: Capture d'écran du compte tweeter du PAPRINS



Source : [https://twitter.com/undp\\_paprins](https://twitter.com/undp_paprins)

## 4.9. Participation

En termes de participation, les constats qui se dégagent sont les suivants :

**CONSTAT 37: Les différentes cibles du Projet ont été impliquées dans son élaboration, sa mise en œuvre pour l'atteinte des résultats, toutefois d'autres cibles pertinentes auraient valablement pu être associées.**

Les rapports d'activités annuels du Projet mettent en évidence l'implication des cibles à travers leur participation aux travaux d'élaboration des outils et des instruments en régie, d'examen et de validation des extrants issues de la mise en œuvre d'activités. Le tableau ci-après présente pour chaque activité du PTA 2019, les cibles impliquées et les modalités de leur participation.

Tableau 16: Activités du PTA 2019, cibles impliquées dans la mise en œuvre et modalités d'implication

Activités	Modalités d'implication/ étapes	Cibles impliquées
<b>PRODUIT 1</b>		
Elaboration des notes d'analyse prospective	Régie, examen et validation	MINEPAT
Elaboration du guide d'EPP	Examen et validation	MINEPAT, MINDDEVEL, MINPROFF, MINAS, FEICOM, JAAD, ADID, INS, PNDP
Elaboration du guide d'intégration des ODD dans les PCD	Régie, examen et validation	MINEPAT, MINDDEVEL, MINPROFF, MINAS, FEICOM, JAAD, ADID, PNDP, INS
Costing des ODD	Régie, examen et validation	MINEPAT, MINDDEVEL, MINPROFF, MINAS, FEICOM, JAAD, ADID, PNDP, INS

Activités	Modalités d'implication/ étapes	Cibles impliquées
Elaboration du RNDH	Examen et validation	MINEPAT, MINDDEVEL, MINPROFF, MINAS, FEICOM, JAAD, ADID, INS, PNDP, PNUD
Organisation d'une consultation participative dans la région de l'Extrême-nord dans le cadre de la préparation du post DSCE	Régie	MINEPAT, MINDDEVEL, MINPROFF, MINAS, FEICOM, JAAD, ADID
Elaboration du document post DSCE (SND30)	Régie, examen et validation	Acteurs gouvernementaux, sous la coordination du MINEPAT (avec la contribution des institutions universitaire, des CTD, des PTF, du secteur privé)
Production du rapport sur les indicateurs de gouvernance, paix et sécurité	Régie, examen et validation	INS, MINEPAT
Elaboration du rapport d'Evaluation du Financement du Développement	Examen et validation	MINEPAT
<b>PRODUIT 2</b>		
Sensibilisation aux ODD dans les établissements scolaires	Régie, examen et validation	MINEPAT, MINPROFF, MINAS, OSC (JADD)
Intégration des ODD dans le document post-DSCE	Régie,	MINEPAT
Intégration des ODD et des dimensions transversales dans les PCD	Régie, examen et validation	MINEPAT, MINDDEVEL, MINPROFF, MINAS, FEICOM, JAAD, ADID, INS, PNDP
Appui à la participation du Cameroun au Voluntary National Review	Examen et validation	MINEPAT
<b>PRODUIT 3</b>		
Production d'un rapport d'étude sur le mécanisme d'évaluation de la coopération Sud-Sud	Examen et validation	MINEPAT

**Source :** *Rapports d'activités/ annuels du Projet, rapports de déroulement des activités.*

Ce constat est en phase avec la perception de la majorité des parties prenantes du Projet consultées qui considère avoir été impliquées soit moyennement soit fortement dans la mise en œuvre du PAPRINS. Il en découle un niveau appréciable d'appropriation et de connaissance du Projet chez la plupart d'entre eux.

Cependant, il est à noter que dans le cadre de certains travaux spécifiques, certains acteurs importants (bien que n'étant pas des bénéficiaires identifiés dans le cadre du Projet) n'ont pas, à tort, été associés. Il s'agit en l'occurrence du Ministère des Relations Extérieures (MINREX) dans le cadre des différents travaux en lien avec le développement de la coopération Sud-Sud et triangulaire ainsi que le partenariat au développement.

**CONSTAT 38: La stratégie de mise en œuvre du Projet a rencontré l'adhésion des différentes parties prenantes clés.**

L'adhésion des acteurs clés chargé de la mise en œuvre du Projet (MINEPAT, PNUD) s'est traduite de manière formelle par la cosignature du ProDoc par les plus hautes instances de décision de ces institutions. Il s'agissait du Ministre de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire d'une part et du Représentant Résident du PNUD d'autre part. En outre, l'exploitation documentaire réalisée révèle que l'ensemble des activités mises en œuvre ont été marquées par la présence assidue

des représentants du MINEPAT et du PNUD ainsi que leurs contributions significatives aux travaux. Dans le même ordre d'idées, les parties prenantes consultées affirment avoir pleinement adhéré au Projet. En outre, elles partagent toutes le sentiment d'avoir apporté une contribution importante à l'atteinte des résultats du Projet.

#### **4.10. Inclusion**

Sous l'angle de l'inclusion, il se dégage les points suivants :

**CONSTAT 39: La conception et la mise en œuvre du PAPRINS a été inclusive vis-à-vis des femmes et des jeunes, mais l'implication de certaines autres couches vulnérables n'a pas été suffisante.**

La conception et la mise en œuvre du PAPRINS a été relativement inclusive vis-à-vis des femmes et des jeunes. En effet, au sein du Comité de pilotage du Projet, les représentants des bénéficiaires étaient à 50% constitués des femmes, de même pour les points focaux du Projet. S'agissant de la composition de l'UGP, elle était composée à 25% des femmes, mais les membres de cette équipe étaient essentiellement des jeunes. Cependant, bien que les exigences liées à l'inclusion des personnes handicapées aient été prises en compte, notamment à travers l'identification de l'OSC Sight Savers comme partie prenante du Projet, il n'en demeure pas moins que cet acteur aura été très faiblement impliqué dans la mise en œuvre des différentes activités du Projet.

**CONSTAT 40 : Les activités mises en œuvre dans le cadre du Projet ont de manière indirecte, bénéficié aux populations les plus vulnérables, défavorisées et marginalisées.**

Les ODD se caractérisent par leur dimension inclusive. En effet, « *ne laisser personne de côté* » est une orientation transversale mentionnée dès le préambule de l'agenda 2030 sur le développement durable. La prise en compte de cette orientation qui concerne l'ensemble des ODD, suggère dans la réalisation des interventions en matière de développement, de « *commencer par ceux qui sont le plus en arrière* ».

En développant des outils pour l'internalisation des ODD dans la SDN30, les stratégies sectorielles et les PCD, le Projet a contribué à la formulation de politiques publiques favorables aux populations vulnérables, défavorisées et marginalisées. Les activités qui ont contribué à cet égard sont le RNDH édition 2019 et la SND30 dont le processus d'élaboration a connu comme principale articulation, la réalisation de consultations participatives à l'échelle régionale. En outre la thématique centrale du RNDH visait à traiter les préoccupations liées aux personnes vulnérables, sa formulation étant : « *croissance inclusive, inégalité, exclusion* ».

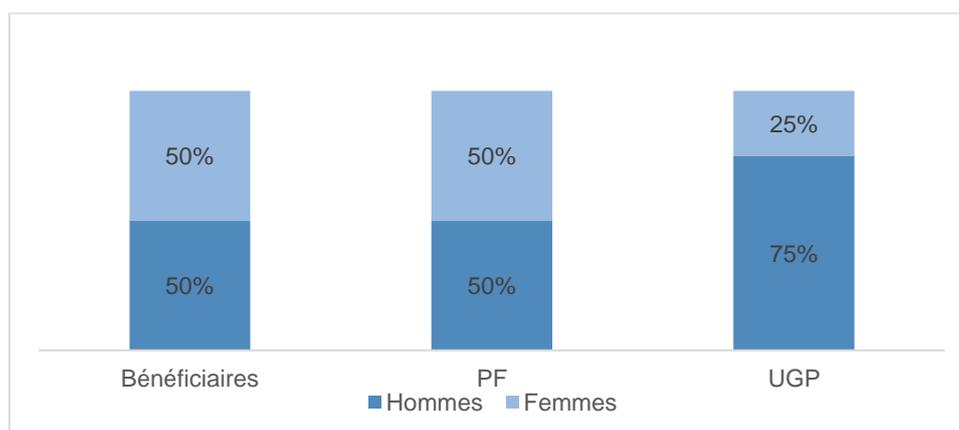
## 4.11. Genre et équité

En matière de genre et d'équité, il est à noter que :

**CONSTAT 41: L'implication des femmes dans l'élaboration, la mise en œuvre et les résultats du Projet a été affective.**

Au sein du Comité de pilotage du Projet, les représentants des bénéficiaires étaient à 50% constitués des femmes, de même pour les points focaux du Projet. S'agissant de la composition de l'UGP, elle était composée à 25% des femmes, mais les membres de cette équipe étaient essentiellement des jeunes. En outre, les consultations réalisées auprès de ces acteurs soutiennent l'idée selon laquelle les femmes ont été impliqués dans la mise en œuvre du Projet. Celles-ci ont d'ailleurs une perception positive de leur niveau d'implication qu'elles jugent forte dans certains cas et moyenne dans d'autres.

Figure 9: Répartition des bénéficiaires et des acteurs de la mise en œuvre du Projet suivant le genre



Source : Lettres de désignation des points focaux, note de service portant désignation des membres de l'UGP.

**CONSTAT 42: Les résultats des produits 1 et 2 du Projet ont contribué à la promotion de l'égalité des sexes et à la promotion du respect des droits de l'homme.**

Le genre a été bien pris en compte à travers les accélérateurs des ODD. Beaucoup d'efforts ont été fournis pour que les produits 1 et 2 en lien avec les activités de l'INS soient pris en compte. L'ODD 5 a ainsi été intégré et pris en compte dans la mise en œuvre du PAPRINS.

Le résultat du produit 1, intitulé « Le gouvernement dispose d'outils et d'éléments d'analyse pour la planification du développement post-DSCE », renvoyait à l'élaboration de la SND30. L'un des piliers de cette stratégie, en l'occurrence le pilier 2 relatif au développement du capital humain et du bien-être adresse les préoccupations liées à la promotion de l'égalité de sexes et des droits humains (cf.

SND30, pages 70-85). En matière d'égalité des sexes, la SND30 indique en effet que le gouvernement compte :

- Poursuivre sa politique d'accès équitable des filles et des garçons, des hommes et des femmes à l'éducation, à la formation et à l'information ;
- Renforcer les programmes conçus pour encourager l'entrepreneuriat féminin et des jeunes ;
- Intensifier les concertations avec le système bancaire pour ouvrir les crédits à cette frange de la population ;
- Intensifier les mesures de lutte contre les Violences Basées sur le Genre ;
- Édicter des principes visant à assurer une meilleure représentativité des femmes et des jeunes dans la vie publique et politique ;
- Poursuivre le renforcement du cadre institutionnel de promotion et de protection des droits de la femme.

En ce qui concerne les droits humains, elle préconise de renforcer le respect de la légalité et la crédibilité du système politico-institutionnel à travers des actions portant notamment sur : (i) l'amélioration du cadre institutionnel et juridique ; (ii) la garantie de l'équité du jeu politique ; -iii) la promotion de la transparence et de la redevabilité de l'action publique et la protection des droits humains.

Quant au résultat du produit 2, il est intitulé « les ODD contextualisés sont intégrés dans les priorités de développement du pays et l'accélération de leur mise en œuvre est facilitée ». L'intégration des ODD dans les priorités de développement, suppose leur prise en compte en particulier dans la SND30, les stratégies sectorielles, ce qui a été effectif, puisque les différents objectifs de la SND30 se rapportent aux 17 ODD. En particulier, l'ODD 5 est intitulé « Parvenir à l'égalité des sexes en autonomisant les femmes et les filles ». De même, l'ODD 16.3 a pour formulation « Promouvoir l'état de droit dans l'ordre interne et international et garantir à tous un égal accès à la justice » alors que le l'ODD 16.10 vise à « Garantir l'accès public à l'information et protéger les libertés fondamentales, conformément à la législation nationale et aux accords internationaux ». En outre, le genre a été bien pris en compte à travers les accélérateurs des ODD qui ont mis en évidence les questions liées à l'autonomisation des femmes et leur employabilité parmi les facteurs permettant de renforcer la progression du pays vers les cibles des ODD.

Toutefois, considérant les orientations du Projet qui portent sur la production des instruments stratégiques, et tenant compte des exigences liées à la promotion du genre, de l'avis de certains acteurs, le Projet aurait pu servir de cadre à l'élaboration d'outils axés vers ces préoccupations. En effet, la mise en œuvre des politiques publiques en matière de genre souffrirait encore d'un certain nombre de défaillances liées à l'absence d'instruments méthodologiques et d'outils d'évaluation y relatifs.

#### **4.12. Prise en compte de la Covid-19**

En ce qui concerne la prise en compte de la Covid-19 dans la mise en œuvre du Projet, il est à noter que :

**CONSTAT 43: La mise en œuvre du Projet a intégré les exigences liées à la riposte face à la pandémie liée à la SND30.**

Les rapports d'activités annuels du Projet ainsi que les termes de référence des activités qui se sont déroulés à partir de l'année 2020, suggèrent que des dispositions ont été prises par le management du PAPRINS pour éviter de favoriser la propagation de la COVID 19. D'une part, dès le deuxième trimestre de l'année 2020, de nombreuses réunions se sont tenues en visioconférence, satisfaisant à l'exigence de distanciation sociale prescrite dans le cadre des mesures gouvernementales de riposte face à la pandémie. D'autre part, lors des différents séminaires ou ateliers organisés par le Projet, des masques de protection faciale ainsi que des gels hydro alcooliques étaient mis à la disposition des participants. En outre, face à cette crise, un certain nombre de kits (gants, masques, équipements de connexion à internet) ont été distribués aux points focaux pour favoriser le travail à distance et le respect des mesures barrière.

---

# CONCLUSION

---

**A**u terme des travaux d'évaluation finale du Projet d'Appui à la Production des Instruments Stratégiques Nationaux qui ont permis de relever un certain nombre de constats, la performance du Projet a pu être analysée. En outre les éléments à la base de cette performance ont été mis en évidence et les résultats de cette évaluation permettent de mettre en lumière un certain nombre de leçons qui pourraient alimenter les réflexions stratégiques sur les approches porteuses dans le cadre de futures interventions similaires.

## Enseignements tirés

A l'issue de l'exercice d'évaluation objet du présent rapport, les enseignements tirés, ci-après énoncés sont à considérer.

- La pertinence du Projet est avérée et se justifie dans le caractère réel et structurel des problématiques identifiées, lesquelles sont associées au développement du pays. Le travail réalisé au cours du cycle de mise en œuvre du Projet a marqué une contribution importante pour adresser ces problématiques. Toutefois, des défis importants subsistent en la matière (appropriation de la SND30 et des différents instruments produits, opérationnalisation de la SND30, suivi et évaluation de la SND30 et des ODD, etc.).
- La participation régulière et systématique des acteurs de mise en œuvre aux activités a renforcé leur adhésion au Projet.
- La mise en œuvre de nombreuses activités en régie (élaboration du RNDH, rapport diagnostic du cadre méthodologique et des outils d'EPP, Guide méthodologique d'EPP, cadre institutionnel d'EPP, notes d'analyses prospectives, manuel d'intégration des ODD et orientations de la SND30 dans les PCD, etc.) a contribué de manière déterminante à la durabilité des effets, en plus de permettre l'atteinte des résultats. Cela a permis l'appropriation par les acteurs gouvernementaux aussi bien des outils que des méthodes développées, favorisant ainsi le renforcement des compétences. Cette approche apparaît comme une modalité dont il convient d'explorer davantage les voies.
- Le Projet a fait montre d'une grande adaptabilité face au contexte de la Covid-19 (à travers notamment la mise à disposition des points focaux d'équipement de connexion internet, l'organisation régulière de réunions virtuelles, la mise à disposition de masques faciaux et gels hydro-alcooliques lors des ateliers en

présentiel, etc.). Cela a permis de mener à bien les activités dans le respect de l'intégrité physique des parties-prenantes.

- L'implication des jeunes et des femmes parmi les acteurs de la mise en œuvre, conjuguée aux ressources financières mobilisées pour les produits favorables aux groupes vulnérables, ont renforcé l'attention du Projet sur ces deux groupes. Toutefois, l'absence de certains groupes de PSV, à l'instar des personnes vivant avec un handicap, a constitué une limite importante dans la mise en œuvre du Projet.
- La promotion du genre a été effective dans le cadre du PAPRINS à travers notamment la composition des différentes instances de pilotage et de mise en œuvre du Projet, mais également du fait de la prise en compte des préoccupations y relatives dans les instruments élaborés. Toutefois, au cours de son opérationnalisation, le Projet ne s'est pas orienté vers la production d'outils spécifiques portant sur la prise en compte des questions liées au genre. Cela résulterait de la faible synergie d'actions avec le MINPROFF en matière de mise en œuvre des politiques liées à la promotion du genre.
- L'absence de certains acteurs clés (MINREX, secteur privé, etc.) dans des activités spécifiques du Projet dont la pertinence était avérée n'a pas favorisé une appropriation optimale des instruments et des outils produits.
- La pertinence des différents bénéficiaires du Projet tels qu'identifiés dès sa conception, bien que certaine, n'établit pas leur exhaustivité. De nombreux acteurs à l'instar du secteur privé ainsi que d'autres institutions gouvernementales se présentent aussi comme des acteurs en direction desquels des instruments stratégiques produits et à produire s'avèrent utiles dans le cadre de la mise en œuvre de la SND30 et des ODD.
- Les éléments de durabilité des résultats prévus dès la conception du Projet ont été amenuisés dans leur portée par l'insuffisance des mécanismes garantissant l'utilisation pérenne des produits, la faible communication autour des produits (malgré les initiatives prises en la matière à travers notamment la mise en place d'un site internet du Projet dont les travaux ont été amorcés) et l'absence d'un dispositif de suivi et évaluation des acquis du Projet.
- La non diversification des partenaires financiers dans le cadre du Projet a réduit le potentiel de mobilisation des ressources, et par ricochet son niveau d'efficacité.
- La conduite régulière des activités programmatiques et d'assurance financière dans le cadre du suivi du Projet a été d'un apport important dans l'atteinte des résultats du Projet.
- La pertinence du Projet pour l'avenir reste établie au regard des défis liés notamment à la mise en œuvre de la SND30 et des ODD ainsi qu'au suivi de la mise en œuvre de ces cadres de développement.

- La collaboration entre les institutions gouvernementales et le PNUD dans le cadre du Projet caractérisée notamment par une communication permanente et étroite, la participation régulière et systématique du PNUD aux activités du Projet ainsi que la proactivité du fournisseur principal dans le traitement des dossiers, a constitué un facteur important pour la réalisation de la performance du Projet.
- Bien qu'appréciable, cette collaboration entre les acteurs gouvernementaux et le PNUD demeure perfectible. Les axes de son amélioration concernent notamment : (i) du côté du Gouvernement : l'amélioration de son implication dans la mise en œuvre du Projet (aussi bien sous l'angle de la dynamique à impulser et des orientations à donner au Projet, que sous l'aspect financier) ; (ii) du côté du PNUD : l'adoption de manière systématique d'une démarche concertée avant la prise de toute décision concernant le Projet ; l'amélioration de la représentativité de la partie nationale dans les commissions d'évaluation des offres dans le cadre du recrutement des prestataires ; l'amélioration de la qualité des rapports financiers produits en vue de favoriser leur accessibilité par la partie nationale et la mise en œuvre intégrale du HACT dans le cadre du Projet à travers l'élaboration et la mise à disposition d'un manuel de procédures y afférent.

#### Encadré 1: Bonnes pratiques relevées dans le cadre du PAPRINS qui pourraient être généralisées.

La mise en œuvre du PAPRINS au cours de la période 2019-2021 a été marquée par le déploiement de plusieurs approches dont l'originalité mériterait d'être soulignée. Celles-ci concernent aussi bien la démarche de production de certains outputs, que les mécanismes de leur vulgarisation.

- **PAPRINS a favorisé le *learning by doing***

Dans le cadre de la production d'un certain nombre d'outputs, **PAPRINS a favorisé le développement des compétences endogènes à travers l'appropriation par les acteurs institutionnels, aussi bien de la démarche que des outils élaborés.**

En effet, le PAPRINS a eu recours à l'expertise de plusieurs consultants, comme c'est le cas pour les autres projets en ce qui concerne la réalisation de prestations intellectuelles. Cependant lors de ces différents travaux, l'accent a généralement été mis sur l'implication effective et active des différents groupes de bénéficiaires, en plus de la participation des membres de l'UGP. Cela s'observe en particulier dans les processus qui ont abouti à l'élaboration des documents et outils ci-après : (i) rapport diagnostic des outils et du cadre méthodologique d'EPP au Cameroun ; (ii) Guide méthodologique d'EPP au Cameroun ; (iii) Cadre institutionnel d'EPP ; (iv) RNDH 2019 ; (v) Plan stratégique de communication sur la SND30 ; (vi) guide de planification stratégique (version actualisée) ; (vii) Stratégie de coopération Sud-Sud et triangulaire, (viii) modèle iSDG-Cameroun, etc. ; processus au cours desquels l'implication des acteurs concernés a par ailleurs permis le renforcement de leurs capacités.

En outre, sur la base des compétences acquises à travers des formations et des missions de benchmarking organisées avec l'appui du Projet, un certain nombre de travaux ont été réalisés en régie par les structures techniques bénéficiaires de l'accompagnement du Projet. L'on peut citer dans ce cadre : (i) des notes d'analyses prospectives élaborées ; (ii) le dispositif de veille stratégique pour le suivi de la SND30 ; (iii) le rapport sur le processus d'élaboration de la SND30 ; (iv) le manuel d'intégration des ODD et des orientations de la SND30 dans les PCD ; (v) le rapport sur le budget du Cameroun et les perspectives d'atteinte des ODD ; (vi) le document cadre du RNDH 2021, etc.

- **PAPRINS a favorisé la mutualisation des compétences**

Plusieurs activités réalisées dans le cadre du PAPRINS ont été menées en collaboration avec d'autres projets. C'est le cas notamment des travaux d'élaboration du manuel d'intégration des ODD et des orientations de la SND30 dans les PCD (réalisés au cours de l'année 2020) qui ont connu une implication majeure des responsables du PAADD. En outre, d'autres activités portant notamment sur l'accompagnement des communes dans l'intégration des ODD dans les PCD ont été menées avec l'appui aussi bien du PNDP que du FEICOM, eu égard à la proximité de ces acteurs avec les Communes ainsi que leur expérience en matière d'accompagnement des CTD. Cette démarche collaborative adoptée dans le cadre du PAPRINS a non seulement permis de capitaliser les acquis réalisés par les autres acteurs institutionnels, mais elle a également permis un partage d'expériences avec eux.

- **PAPRINS a de manière adéquate exploité les outils numériques**

Dans le cadre de la communication autour des outputs du Projet, le PAPRINS a mis à contribution les outils numériques. En effet, un site internet dédié au Projet ainsi qu'une page Facebook et un compte tweeter ont été créés, à l'effet de partager l'information relative aux actions menées par le Projet ainsi que les résultats qui en découlent. A travers ces outils, le Projet devrait pouvoir constituer une banque de données, facilement accessible pour tous et permettant de renseigner à tout moment sur les publications réalisées. Toutefois, bien que cette initiative soit assez originale et louable, les travaux y afférents ne sont pas encore finalisés. En effet, le site internet du Projet n'est pas encore accessible. Par ailleurs, s'agissant des pages Facebook et tweeter du Projet, leur gestion devrait être optimisée.

## **Recommandations**

A l'issue de cette évaluation et des enseignements qui en découlent, les recommandations ci-après sont formulées.

### **Concernant les orientations stratégiques du Projet, il est recommandé :**

- Que le PAPRINS soit valablement mis à contribution dans le cadre de l'appui à la mise en œuvre et au suivi-évaluation de la SND30 et des ODD au regard de l'expérience capitalisée au cours de sa première phase.
- Que le PAPRINS soutienne la production statistique (Stratégie Nationale de Développement de la Statistique) et en particulier la collecte régulière des statistiques à l'échelle des CTD.
- Que le PAPRINS contribue fortement au développement et à l'exploitation d'instruments de veille stratégiques et d'analyse prospective (au niveau central et avec des connexions à l'échelle locale) dans le cadre de la surveillance de l'environnement stratégique du pays, eu égard à la récurrence des chocs endogènes et exogènes qui l'affectent.
- Que le PAPRINS contribue fortement au développement de la fonction évaluative au Cameroun avec un accent particulier sur l'Evaluation des Politiques Publiques à travers la production des instruments méthodologiques, la mise en place d'un cadre institutionnel formel et validé par les instances compétentes, le développement des capacités nationales, etc.

- Que le PAPRINS adresse les préoccupations relatives à l'articulation cohérentes des différents niveaux de planification : central, régional et communal, en lien avec les défis liés à la mise en œuvre de la SND30 et des ODD.
- Que le PAPRINS contribue à la mise en cohérence (à l'échelle nationale et au niveau des CTD) des orientations en matière de planification du développement, d'aménagement du territoire et d'urbanisme.
- Que le PAPRINS soit un véritable catalyseur de productions et de développement d'outils d'évaluation des politiques publiques spécifiques à l'intégration du genre.

**Concernant le Champ d'intervention du Projet, il est recommandé :**

- Que le PAPRINS étende son champ d'intervention en direction du secteur privé, dans son rôle prépondérant dans la création de richesses et d'emplois, dans le cadre de la mise en œuvre de la SND30 et des ODD. Cela est possible à travers la production d'instruments adaptés aux problématiques de développement qui interpellent cet acteur.
- Que le PAPRINS élargisse son champ d'intervention à des institutions gouvernementales appelées à jouer un rôle moteur dans le processus de transformation structurelle dans lequel le pays est engagé à travers l'opérationnalisation de la SND30. Il s'agit entre autres du MINMIDT, du MINPMEESA, du MINCOMMERCE, etc.
- Que le PAPRINS renforce la collaboration avec certains acteurs de mise en œuvre en établissant des passerelles avec le MINEPAT sur des thématiques spécifiques dans le cadre du suivi et de l'EPP (Cas du MINPROFF pour la politique genre).
- Que le PAPRINS renforce son déploiement au niveau local, dans le cadre de l'opérationnalisation des orientations en lien avec les CTD.

**Concernant les pistes de renforcement de l'efficacité et de la durabilité des résultats, il est recommandé :**

- Que le PAPRINS renforce la collaboration avec d'autres Projets dans le cadre du développement des synergies, en vue d'une plus grande efficacité et efficience.
- Que le PAPRINS s'oriente vers la diversification des partenaires financiers, pour pallier aux risques liés à l'insuffisance des ressources.
- Que le PAPRINS renforce la communication autour de ses produits, auprès des bénéficiaires autres que ceux représentés au sein de ses instances.
- Que le PAPRINS mette un accent particulier sur la digitalisation pour éviter des lourdeurs administratives susceptibles de réduire considérablement ses performances.

- Que le PAPRINS renforce ses activités de suivi pour garantir l'efficacité dans la mise en œuvre du Projet.

**Concernant la collaboration entre les principaux acteurs de mise en œuvre du Projet, il est recommandé :**

- Que le gouvernement à travers le MINEPAT améliore son implication dans la mise en œuvre du PAPRINS, aussi bien sous l'angle de la dynamique à impulser et des orientations à donner au Projet, que sous l'aspect financier.
- Que le PNUD adopte de manière systématique une démarche concertée pour toute prise de décision concernant le Projet.
- Que le PNUD mette à la disposition de la partie nationale des rapports financiers dans un format facilement exploitable pour en garantir l'accessibilité et l'appropriation.
- Que le PNUD veille à la mise en œuvre continue et harmonieuse du HACT dans le cadre du Projet, à travers notamment la production et la mise à disposition du manuel de procédures y afférent.
- Que le PNUD garantisse une meilleure représentativité de la partie nationale dans les commissions d'évaluation des offres dans le cadre du recrutement des prestataires.

---

# RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

## ❖ RAPPORTS, DOCUMENTS CADRE

1. **MINEPAT** (2021). « Guide méthodologique de planification stratégique (version actualisée) ». Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – MINEPAT, Cameroun.
2. **MINEPAT** (2021). « Manuel pratique d'intégration des ODD et des orientations de la SND30 dans les Plans Communaux de développement (PCD) ». Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – MINEPAT, Cameroun.
3. **MINEPAT** (2021). « Plan stratégique de communication sur la Stratégie Nationale de développement 2020-2030 (SND30) » ». Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – MINEPAT, Cameroun.
4. **MINEPAT** (2021). « Rapport sur la mise en place d'un dispositif de veille stratégique au Cameroun ». Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – MINEPAT, Cameroun.
5. **MINEPAT** (2021). « Rapport sur le processus d'élaboration de la Stratégie Nationale de développement 2020-2030 (SND30) » ». Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – MINEPAT, Cameroun.
6. **MINEPAT** (2021). « Note d'analyse prospective : vers la substitution des importations de poisson au Cameroun ». Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – MINEPAT, Cameroun.
7. **MINEPAT** (2020), « Note d'analyse prospective : Quelle politique rizicole pour l'émergence du Cameroun à l'horizon 2035 ». Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – MINEPAT, Cameroun
8. **MINEPAT** (2020), « Rapport de revue conjointe du partenariat au développement ». Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – MINEPAT, Cameroun.
9. **MINEPAT** (2020), « Rapport d'étude sur les mécanismes de la coopération Sud-Sud et triangulaire ». Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire » – MINEPAT, Cameroun.
10. **MINEPAT** (2020). « Note d'analyse prospective : trajectoires de la filière coton-textile-confection dans la dynamique de transformation structurelle de l'économie camerounaise ». Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – MINEPAT, Cameroun.
11. **MINEPAT** (2020). « Plan national de renforcement des capacités sur le suivi et l'efficacité du partenariat ». Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – MINEPAT, Cameroun.

12. **MINEPAT** (2019). « Revue des politiques publiques de développement 2010-2018 ». Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire, Cameroun.
13. **MINEPAT** (2019), « Analyse des effets interbranches de la promotion des filières porteuses : simulations à partir du Model for Analysis of Development by Intersectorial Branches Approach (MADIBA) ». Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – MINEPAT, Cameroun.
14. **MINEPAT** (2019). « Rapport de suivi des Objectifs du Développement durable 2019 ». Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – MINEPAT, Cameroun
15. **MINEPAT** (2019). « Rapport diagnostic sur le cadre et les outils de l'évaluation des politiques publiques au Cameroun – MINEPAT, Cameroun.
16. **MINEPAT** (2019). « Benchmarking pour le déploiement de l'activité de prospective au sein de l'administration publique et la mise en place efficiente d'un dispositif de veille stratégique au Cameroun : rapport de mission », Cellule de la Prospective Economique.
17. **MINEPAT** (2019). « Consultations participatives au titre des travaux de planification de la seconde phase de la Vision Cameroun 2035 : rapport des consultations départementales dans la région de l'Extrême-nord ».
18. **MINEPAT** (2018). « Note d'analyse prospective : l'agriculture biologique, l'agriculture de demain ? ». Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – MINEPAT, Cameroun
19. **MINEPAT** (2018). « Note d'analyse prospective : quel avenir pour le pétrole ? ». Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – MINEPAT, Cameroun
20. **MINEPAT** (2018). « Rapport de suivi des Objectifs du Développement Durable 2018 ». Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – MINEPAT, Cameroun.
21. **MINEPAT** (2010). « Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) », Ministère de l'Economie, de la Panification et de l'Aménagement du Territoire - MINEPAT, Cameroun.
22. **MINEPAT-PNUD** (2022). « Rapport annuel 2021 de mise en œuvre du Projet ». Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – MINEPAT, Programme des Nations Unies pour le Développement.
23. **MINEPAT, PNUD** (2021). « Budget du Cameroun et perspectives d'atteinte des Objectifs de Développement Durable ».
24. **MINEPAT-PNUD** (2021). « Rapport annuel 2020 de mise en œuvre du Projet ». Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – MINEPAT, Programme des Nations Unies pour le Développement.
25. **MINEPAT-PNUD** (2021). « Plan de travail annuel du PAPRINS 2021 », Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – MINEPAT, Programme des Nations Unies pour le Développement.

26. **MINEPAT-PNUD** (2021). « Cadre institutionnel de l'Evaluation des Politiques Publiques au Cameroun » (Draft), Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – MINEPAT, Programme des Nations Unies pour le Développement.
27. **MINEPAT-PNUD** (2021). « Guide méthodologique de l'Evaluation des Politiques Publiques au Cameroun » (Draft), Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – MINEPAT, Programme des Nations Unies pour le Développement.
28. **MINEPAT-PNUD** (2020). « Plan de travail annuel du PAPRINS 2020 ». Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – MINEPAT, Programme des Nations Unies pour le Développement.
29. **MINEPAT-PNUD** (2020). « Rapport annuel 2019 de mise en œuvre du Projet ». Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – MINEPAT, Programme des Nations Unies pour le Développement.
30. **MINEPAT, PNUD** (2019). « Costing des ODD au Cameroun », Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – MINEPAT, Programme des Nations Unies pour le Développement.
31. **MINEPAT-PNUD** (2019) « Rapport National sur le Développement Humain 2019 : croissance inclusive, inégalités et exclusion », Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – MINEPAT, Programme des Nations Unies pour le Développement.
32. **MINEPAT-PNUD** (2019), « Rapport sur l'évaluation du financement du développement ». Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – MINEPAT, Programme des Nations Unies pour le Développement.
33. **MINEPAT-PNUD** (2019). « Plan de travail annuel du PAPRINS 2019 – Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – MINEPAT, Programme des Nations Unies pour le Développement.
34. **MINEPAT, PNUD** (2018). « Document de Projet PAPRINS », Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – MINEPAT, Programme des Nations Unies pour le Développement.
35. **ONU** (2018) « Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement 2018-2020 ». Organisation des Nations Unies – ONU.
36. **ONU** (2015). « Agenda 2030 pour le développement durable ». Organisation des Nations Unies – ONU.
37. **PNUD** (2020). « Visite programmatique : Guide d'interview », Programme des Nations Unies pour le Développement.
38. **PNUD** (2021). « Visite programmatique : Guide d'interview », Programme des Nations Unies pour le Développement.
39. **PNUD** (2018) « Document de programme pays 2018-2020 ». Programme des Nations Unies pour le Développement.
40. **République du Cameroun** (2020), « Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND30) ».
41. **République du Cameroun** (2009). « Cameroun, Vision 2035 ».

42. **République du Cameroun** (2009). « Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi ».
43. **UA** (2015) « Agenda 2063 : l'Afrique que nous voulons ». Union Africaine – UA.

#### ❖ **LEGISLATION ET REGLEMENTATION**

44. **MINEPAT** (2021). « Avant-projet de loi de modernisation économique portant orientation programmatique de la mise en œuvre de la deuxième phase de la Vision », Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire – MINEPAT, Cameroun.
45. **MINEPAT** (2019). Note de service n°0009/MINEPAT/SG/DGPAT-DNP/SH du 05 février 2019 portant désignation des membres de l'Unité de Gestion du Projet d'Appui à la Production des Instruments Stratégiques Nationaux.
46. **REPUBLIQUE DU CAMEROUN** (2018). Décret n°2018/190 du 02 mars 2018, modifiant et complétant certaines dispositions du décret n°2011/408 du 09 décembre 2011 portant organisation du Gouvernement.
47. **REPUBLIQUE DU CAMEROUN** (2011), « Décret n°2011/408 du 09 décembre portant organisation du Gouvernement ».
48. **REPUBLIQUE DU CAMEROUN** (2008), « Décret n°2008/220 du 04 juillet 2008 portant organisation du MINEPAT ».

---

# ANNEXES

---

## Annexe 1: Termes de Référence pour l'évaluation finale du PAPRINS

### EVALUATION FINALE DU PROJET PAPRINS

« Projet d'Appui à la Production des instruments Stratégiques Nationaux »

#### 1. CONTEXTE

Le Projet d'appui à la production des Instruments Stratégiques Nationaux a été mis sur pied afin d'accompagner le Cameroun dans la formulation de sa Stratégie Nationale de Développement (SND30) et qui fait suite au document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE) 2010-2020. A cet effet, les évaluations successives du DSCE ont révélé que malgré une croissance économique relativement robuste au cours de cette période, celle-ci n'aura malheureusement pas été inclusive et n'a pas profité à la grande majorité de la population. La pauvreté reste élevée et les inégalités sont de plus en plus croissantes. De plus, l'absence d'une stratégie de financement claire n'a pas permis de mobiliser de manière efficace les ressources pour le financement du développement.

Par ailleurs, les Objectifs de Développement Durable (ODD) adoptés par la communauté internationale en 2015 se devaient d'être internalisés dans les politiques et plans nationaux de développement afin de permettre au pays de mettre efficacement en œuvre les objectifs de développement de l'agenda 2030 conformément à ses engagements. Ceci passerait par une stratégie de développement post-DSCE beaucoup plus inclusive.

C'est dans cette optique que le Gouvernement et le PNUD à travers le projet d'Appui à la Production des instruments Stratégiques Nationaux (PAPRINS) a envisagé de renforcer les capacités des institutions appelées à piloter ce processus et à produire les documents stratégiques nationaux afin de nourrir les réflexions et les analyses nécessaires à la planification de la stratégie du développement post-DSCE.

Les résultats attendus du projet étaient les suivants : **(i) le Gouvernement dispose d'outils et d'éléments d'analyses pour la planification de la stratégie du développement post-DSCE ; (ii) Les ODD contextualisés sont intégrés dans les priorités de développement du pays et l'accélération de leur mise en œuvre est facilitée, et (iii) Les Institutions cibles sont dotées de compétences (techniques et opérationnelles) nécessaires pour promouvoir la coopération Sud-Sud et assurer le suivi de l'efficacité du développement et du partenariat mondial pour le développement durable.**

La portée du projet est d'envergure nationale et les principaux partenaires de mise en œuvre sont le Ministère de l'Economie, de la planification et de l'Aménagement du Territoire à travers la Direction Générale de la Planification (DGPAT) appuyée par la Direction de la Coopération Nord-Sud , la Direction Générale de la Coopération et de l'Intégration Régionale, l'Institut National de la statistique (INS), les différentes administrations sectorielles (MINPROFF, MINAS et MINDDEVEL) et les Communes.

## 2. OBJECTIFS DE L'EVALUATION

De manière générale, cette évaluation vise à avoir un regard sur l'ensemble des éléments pertinents du Projet à la fin de sa mise en œuvre et permettre de prendre des mesures correctives dans le cadre des prochaines interventions. L'évaluation donnera ainsi des recommandations et des leçons apprises pour améliorer les autres projets similaires et fournira également de l'information essentielle pour façonner et informer les futurs programmes qui contribue à l'efficacité de la mise en œuvre des programmes nationaux de développement.

Plus spécifiquement, l'évaluation vise à :

- Apprécier la performance du projet, notamment le niveau d'obtention des résultats immédiats fixés ;
- Analyser la manière avec laquelle ces résultats ont été atteints et comment les activités ont été réalisées ;
- Mesurer les changements obtenus pendant le processus d'accompagnement de l'élaboration de la SND 30 et ceux probables après ;
- Apprécier le caractère catalytique, la sensibilité au temps, la tolérance aux risques et l'innovation des interventions du projet.

## 3. 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

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 :

- Dans quelle mesure les objectifs du projet PAPRINS sont-ils alignés et cohérents avec les besoins, les priorités et les politiques du gouvernement ? (y compris l'alignement sur les objectifs et cibles de développement national, les plans, stratégies et cadres nationaux et Globaux ).
- Le projet représente-t-il une réponse adaptée aux problématiques liées à la planification du développement, à la contribution à l'atteinte des ODD, à la promotion de la coopération Sud -Sud ? Comment ?
- Dans quelle mesure et comment les différentes cibles du projet ont été impliquées dans son élaboration, sa mise en œuvre et pour l'atteinte des résultats ;
- Est-ce que les activités du projet sont concordantes avec les extrants attendus ; l'implication des femmes, des jeunes et des groupes socialement vulnérables a-t-elle été prise en compte ;
- La stratégie de mise en œuvre de ce projet a-t-elle rencontré une adhésion des différentes parties prenantes clés ?
- Est-ce que les cibles identifiées ont été les plus pertinentes ?
- 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 ?
- Dans quelle mesure le projet a intégré les jeunes, les femmes, les groupes socialement vulnérables dans son élaboration, sa mise en œuvre et ses résultats ?

## **B- L'Efficacité et adaptabilité**

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 œuvre étaient-elles réalistes, appropriées et adéquates pour permettre l'atteinte des résultats attendus ?
- Est-ce que les stratégies de mise en œuvre utilisées ont été les plus efficaces ?
- Est-ce que les partenaires identifiés pour la mise en œuvre sont les plus efficaces dans le domaine ?
- Des résultats satisfaisants ont-ils été atteints par rapport aux objectifs fixés ? Quelles sont les causes de l'obtention et/ou de la non-obtention des résultats escomptés ?
- Dans quelle mesure le projet PAPRINS a-t-il été efficace pour atteindre les résultats décrits dans le cadre de résultats ? Quels ont été les bénéfices du projet pour les personnes et institutions visées par les interventions, y compris les populations les plus vulnérables, défavorisées et marginalisées ?
- Quelles sont les retombées de l'intervention ; prévues et imprévues, positives et négatives ; y compris les effets sociaux, économiques, environnementaux ?
- Dans quelle mesure le projet PAPRINS a-t-il contribué aux changements institutionnels, et législatifs essentiels pour catalyser les progrès vers l'impact souhaité ?
- Comment le projet a intégré les dynamiques socio environnementales telles que le COVID19 dans sa mise en œuvre et dans l'atteinte des résultats ?
- 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 plus-value de l'action du PNUD comparativement aux autres acteurs dans le domaine de la production des instruments stratégiques ?
- Dans quelle mesure les résultats du projet ont contribué à la promotion de l'égalité des sexes et à la promotion pour le respect des droits de l'homme ?
- Y a-t-il eu une synergie avec les autres acteurs/partenaires dans la mise en œuvre 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 et une meilleure synergie des actions ?
  
- La structure de gestion mise en place ainsi que les méthodes de travail développées aussi bien par le PNUD et ses partenaires, ont-elles été appropriées et efficaces ?
- Dans quelle mesure les résultats obtenus ont-ils permis d'améliorer les différentes planifications de l'unité de coordination de ce projet (PNUD).

## **C- L'Efficiences**

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 ressources mises à la disposition du projet ont-elles été suffisantes ? Si non quel est le gap et comment les ressources ont-elles été réparties entre priorités programmatiques pour l'atteinte des résultats ?
- Comment le projet s'est assuré que les ressources sont utilisées de la manière la plus économe possible pour atteindre ses résultats ?
- Le projet a-t-il été mis en œuvre dans le respect du chronogramme indiqué ?
- Le projet a-t-il 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 ?
- Est-ce que la stratégie de partenariat avec les autres agences du SNU et des ONG a influencé l'efficacité 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 bénéficiaires des initiatives perdurent après que l'aide au développement en provenance de l'extérieur ait touché à sa fin. Il s'agit d'identifier les mécanismes de pérennisation qui auront été mis en place pour assurer la continuité des actions. A cet effet les questions clés suivantes nous guideront dans la réflexion :

- Est-ce qu'une stratégie de durabilité, y compris le renforcement de capacités des parties prenantes nationales, a été développée ou mise en œuvre pour une appropriation et pérennisation des résultats du projet ?
- Existe-t-il des mécanismes financiers et économiques mis en place pour assurer la continuité du flux de bénéficiaires en cours une fois que le projet touchera à sa fin ?
- 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 ?

#### **E- Le caractère catalytique**

Un projet catalytique est un projet d'une ampleur suffisante pour stimuler ou accélérer des changements. Il permet de susciter d'autres projets/actions ou interventions ou alors des financements additionnels. Les questions clés suivantes nous guideront dans notre réflexion :

- Le projet a-t-il été un catalyseur financier et / ou programmatique ?
- Le projet a-t-il contribué à l'élaboration d'autres interventions ? des ressources provenant d'autres bailleurs elles ont été mobilisées ?

#### **F- La tolérance aux risques et innovation**

Il s'agit d'une part, d'identifier le niveau de risque du projet et les mesures d'atténuation mises en route ; d'autre part, de s'assurer que le projet offre une solution créative et inédite aux problèmes de paix et/ou cherche à perfectionner, optimiser les résultats, services ou processus. Les questions clés suivantes guideront la réflexion :

- Le projet était-il qualifié de « haut risque » ? Si oui, les risques étaient-ils correctement surveillés et atténués ?
- Dans quelle mesure l'approche du projet était-elle nouvelle ou innovante ? Peut-on tirer des leçons pour éclairer des approches similaires ailleurs ?

### **4. PORTEE DE L'EVALUATION :**

L'évaluation portera sur la période de mise en œuvre du projet et va couvrir un échantillon de partenaires concernés. Elle sera focalisée sur les parties prenantes notamment les ministères, les communes etc. ceci dans le but de pouvoir mesurer les changements observés auprès des cibles ainsi qu'au niveau des institutions camerounaises suites à la mise en œuvre de ce projet.

### **5. 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 humain<sup>11</sup>. 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 du contexte électoral au Cameroun dans la mise en œuvre du programme du PNUD. Globalement, la prestation 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 conduira une mission de collecte de données dans les sites d'intervention du projet. Du retour de cette mission, il présentera un rapport de mission au PNUD et préparera un atelier de restitution. Au cours de cet atelier, il présentera les principaux constats et conclusions. Il procédera si nécessaire à une collecte des données complémentaires en vue d'intégrer les amendements de l'atelier de restitution. Un rapport provisoire sera produit et soumis à l'appréciation de l'unité de coordination du projet ainsi que les autres partenaires. A cause des contraintes de déplacements liées à la pandémie du COVID 19 et aux mesures de restrictions édictées par le Gouvernement, il sera prévu une option de conduire l'évaluation à distance sur la base des données collectées en début et pendant la mise en œuvre du projet et des capacités d'accès aux interlocuteurs via la télécommunication.

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 ce projet; ii) Des entretiens avec les diverses parties prenantes du projet (Equipe de Gestion du Projet, les agences du SNU, les partenaires d'implémentation du projet, les différentes parties prenantes ayant intervenu d'une manière ou d'une autre dans la mise en œuvre du projet, les responsables des agences du SNU (la coordination), PNUD, ( les M&E Spécialiste, l'ARR de l'unité gouvernance, l'Economiste Principal, les DRR et les RR), les bénéficiaires du projet, les autorités administratives, certains PTF, les femmes, les jeunes, les groupes vulnérables, les ONG (Sightsavers, JAADD), iii) 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, les groupes de femmes et des jeunes etc.).

Cette évaluation doit être menée dans le respect et la protection des droits et du bien-être des droits de l'homme, conformément à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies<sup>12</sup> 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.

---

<sup>11</sup>PNUD, « la politique d'évaluation du PNUD », document du conseil d'administration DP/2005/28, mai 2006

<sup>12</sup>Nations Unies, 'Déclaration Universelle des Droits de l'Homme'. Disponible sur le site : <http://www.un.org/en/documents/UDHR/>

## 6. PRODUIT D'ÉVALUATION

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

Livrables attendus	Description du livrable	Délais de soumission	Personne responsable
<b>Un rapport initial d'évaluation</b>	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...	<b>5 jours</b> après la prise de service par le consultant	Le consultant
<b>Projet de rapport d'évaluation</b>	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	<b>10 jours</b> après la collecte et l'analyse des données	Le consultant
<b>Rapport d'évaluation finale</b>	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 à l'unité de coordination pour validation.	<b>5 jours</b> après avoir reçu les amendements du groupe de référence.	Le consultant

## 7. 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 les domaines de la gouvernance, la planification stratégique, gestion des politiques publiques, la gestion des programmes et en matière de suivi et 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 liés aux processus électoraux, (soit en équipe ou individuellement) ;
- Avoir une expérience en planification ou évaluation de projets de développement;
- Avoir une expérience avérée dans l'évaluation des politiques publiques ;
- Avoir 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 ou au niveau international ;
- Des compétences en matière de gestion axée sur les résultats ;
- Maîtrise de la langue française et anglaise ;
- Connaissance de l'outil informatique (Word, Excel, Powerpoint etc...) ;
- Connaissance des logiciels d'analyse des données qualitative et quantitative (SPSS, Epi info, CSPRO) ;

#### **Profil de l'évaluateur (Consultant) :**

- Être titulaire d'un BAC + 5 ou plus en Sciences Sociales, Sciences politiques, Droits de l'homme, Analyse et Evaluation des projets ou autres diplômes en lien avec le thème de l'évaluation ;
- Bonne connaissance de l'évaluation des politiques publiques au Cameroun
- Avoir une connaissance dans les techniques de communication de base ;

### **8. 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<sup>13</sup> 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.

### **9. 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 consultant, chargé de l'évaluation, sera supervisé par l'équipe technique du PAPRINS avec l'appui du **M&E Specialist du bureau PNUD et l'unité de coordination de ce projet** qui veilleront sur la qualité des rapports et des données collectées par l'évaluateur. Ils mettront à dispositions les ressources documentaires nécessaires à la conduite de l'évaluation de même qu'ils l'aideront 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. L'unité de coordination s'occupera de l'organisation des différents ateliers envisagés au cours du processus d'évaluation (**validation, vulgarisation**).

---

<sup>13</sup>UNEG, 'Ethical Guidelines for Evaluation', juin 2008, disponible sur le site: <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+Guidelines>.

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
<b>Le DNP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participe et implique les parties prenantes concernées dans l'élaboration du plan d'évaluation ;</li> <li>▪ Garantit l'évaluabilité des initiatives du PNUD dans un projet, une thématique de programme ou un domaine de résultats donné ;</li> <li>▪ Établit le groupe de référence d'évaluation avec les principaux partenaires du projet, le cas échéant</li> <li>▪ Fournit des informations / conseils au responsable de l'évaluation et au groupe de référence de l'évaluation sur les détails et la portée des termes de référence pour l'évaluation et comment les résultats seront utilisés ;</li> <li>▪ Assure et préserve l'indépendance des évaluations ;</li> <li>▪ Fournit au responsable de l'évaluation toutes les données et la documentation requises et liste de contacts / parties prenantes, etc.</li> <li>▪ Fournit des commentaires et des éclaircissements sur le mandat, le rapport initial et le projet de rapports d'évaluation ;</li> <li>▪ Répond aux recommandations de l'évaluation en fournissant des réponses claires et des actions à toutes les recommandations adressées au PNUD ;</li> <li>▪ Assure la diffusion du rapport d'évaluation à toutes les parties prenantes.</li> </ul>	L'unité de coordination du projet y Compris le consultant ayant contribué à la mise en œuvre du Projet.
<b>Gestionnaire/Responsable de l'évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirige l'élaboration des termes de référence de l'évaluation ;</li> <li>▪ Assure de concert avec l'équipe technique la sélection et le recrutement de l'évaluateur externe ;</li> <li>▪ Fournit un soutien en matière d'exécution et de coordination au groupe de référence ;</li> <li>▪ Fournit aux évaluateurs un soutien administratif, ainsi que les données requises</li> <li>▪ Travaille en collaboration avec les commissaires ;</li> <li>▪ 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 ;</li> <li>▪ Révise le rapport initial et le(s) rapport(s) du projet d'évaluation ;</li> <li>▪ S'assurer que le projet final réponde aux normes de qualité</li> </ul>	M&E Specialist du bureau PNUD/ équipe technique du Projet
<b>Le groupe de Coordination/ Service Procurement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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 ;</li> <li>▪ Participe à la rédaction et à la révision de l'ébauche des termes de référence ;</li> <li>▪ Prête leur assistance à la collecte de données requises ;</li> <li>▪ Supervise les progrès et la conduite de l'évaluation ;</li> <li>▪ Révise le rapport du projet d'évaluation et s'assure que le projet final réponde aux normes de qualité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Equipe de gestion du projet ;</li> <li>✓ Les partenaires de mise en œuvre</li> </ul>
<b>Le responsable de l'évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réalise les dispositions contractuelles en accord avec les normes et les directives éthiques du Groupe des Nations Unies sur l'Evaluation (UNEG); ce qui comprend le développement d'une</li> </ul>	Le/la consultant (e)

Structure de gestion	Rôle et Responsabilité	Profil des membres
	matrice d'évaluation, incluse dans le rapport initial, la rédaction de rapports et la communication d'instructions au commissaire et aux parties prenantes en matière de progrès, de déductions et de recommandations, le cas échéant	

## 10. PROCEDURE DE SOUMISSION ET DE RECRUTEMENT :

Les dossiers de soumission doivent parvenir au plus tard **07 jours** conformément à la publication de l'Appel à candidature, adressés à Monsieur le Représentant Résident du PNUD/ Cameroun.

Le processus de recrutement du consultant comportera deux étapes :

- ✓ Le shortlisting
- ✓ L'interview

Les paiements seront effectués comme suit :

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

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

### A- Une offre technique

1. Compréhension de la mission ;
2. Une méthodologie détaillée de l'exécution de la consultation incluant le chronogramme indiquant les différentes échéances à partir de la date du démarrage de la mission, les dates de remise des livrables. Le PNUD disposera à chacune des étapes d'un maximum de cinq (05) jours ouvrables pour donner ses observations sur les livrables produits par le consultant
3. Une lettre de motivation indiquant la disponibilité du consultant durant la période de l'évaluation (Novembre – Décembre 2021)
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 Novembre – Décembre 2021.

### B- Une offre financière

Une offre financière en CFA indiquant le budget global (hors taxes) sollicité pour mener la mission ainsi qu'un détail des prix et tarifs présentés (frais, per diem, transports, etc.) comme l'indique le tableau ci-dessous :

N°	Composante de prix	Durée (Jours)	Prix. Unitaire	Montant
1	Honoraire			
2	Forfait téléphonique			

## 11. PROCEDURE D'EVALUATION DES OFFRES

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)
<b>Qualification et expérience</b>		
Expertise prouvée en nombre d'évaluation ou étude d'impact conduite dans le domaine la gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plus de 2 évaluations conduites dans le domaine de la gouvernance <b>(20 pts)</b></li> <li>✓ Autres <b>(15 pts)</b></li> </ul>	<b>20 pts</b>
Avoir 5 ans d'expérience minimum dans l'analyse de données qualitatives et quantitatives pour les projets et/ou programmes liés aux processus électoraux (soit en équipe ou individuellement)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ≥ 5 ans d'expérience dans la conduite l'analyse de données qualitatives et quantitatives pour les projets et/ou programmes <b>(15 pts)</b></li> <li>✓ &lt; 5 ans d'expérience dans la l'analyse de données qualitatives et quantitatives pour les projets et/ou programmes <b>(10 pts)</b></li> </ul>	<b>15 pts</b>
La clarté et la logique de la présentation de la méthodologie à utiliser pour obtenir les livrables attendus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bonne présentation de la méthodologie avec le chronogramme et les activités <b>(10 pts)</b></li> <li>✓ Présentation vague sans détails des tâches à faire <b>(7 pts)</b></li> </ul>	<b>10 pts</b>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Connaissance dans les thématiques de la gouvernance <b>(10 pts)</b></li> <li>✓ Connaissances des autres thématiques du PNUD <b>(5 pts)</b></li> </ul>	<b>10 pts</b>
Expérience de travail avec le gouvernement, la société civile, les ONG Internationales réputées et les institutions multilatérales ou bilatérales, partie politiques et les professionnels des médias	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Expérience de travail avec le SNU, les parties politiques, les institutions multilatérales et autres ; <b>(10 pts)</b></li> <li>✓ Expérience de travail seulement avec le gouvernement. <b>(5 pts)</b></li> </ul>	<b>10 pts</b>
<b>Profil de l'évaluateur</b>		
Être titulaire d'un BAC + 5 ou plus en Science Sociale, science politique, droit de l'homme Analyse et évaluation des projets ou autres diplômes similaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bac + 5 ou plus en science sociale, science politique, droit de l'homme et Analyse et évaluation des projets <b>(15 pts)</b></li> <li>✓ Diplôme inférieur au Bac + 5 <b>(10 pts)</b></li> </ul>	<b>15 pts</b>
Bonne connaissance de l'évaluation des politiques publiques au Cameroun	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maîtrises des politiques publiques etc... <b>(20pts)</b></li> <li>✓ Pas de connaissance <b>(0 pts)</b></li> </ul>	<b>20 pts</b>

#### 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 ;

$\mu$  = le montant de la proposition la moins-distante ;  
 $z$  = le montant de la proposition soumise à l'évaluation ;

## **12. 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**

**Senior Economist**

**NGOA ELOUGA Yves Yannick**

**Ginette Mondongou Camara**

## Annexe 2: Démarche méthodologique et outils d'évaluation spécifiques aux grandes questions d'évaluation

CRITÈRES	QUESTION	DEMARCHE METHODOLOGIQUE	OUTILS
PERTINENCE	Les besoins/problèmes identifiés et qui sont à la base de la conception du PAPRINS sont –ils en adéquation avec les solutions/réponses apportées ? (Rapport entre Besoins et Objectifs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue documentaire et enquête statistique</li> <li>• Analyse de la cohérence des objectifs du projet avec les objectifs sectoriels</li> <li>• Apprécier les interventions qui vont permettre de répondre à ces objectifs précis relatifs à l'Agenda 2030</li> <li>• Analyse des préoccupations de départ des bénéficiaires et autres parties prenantes au regard des objectifs du projet</li> <li>• Analyse du processus des différentes activités</li> <li>• Analyse des produits obtenus de chaque activité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents cadre stratégiques Cameroun</li> <li>• Documentation relative à l'Agenda 2030/contextualisation et priorisation des ODD</li> <li>• Documents projet, notamment cadre des résultats</li> <li>• Compte-rendu des réunions de démarrage avec les principales parties prenantes du projet</li> <li>• guide d'entretien</li> </ul>
COHERENCE	<p>Cohérence externe : Dans quelle mesure les objectifs du projet PAPRINS sont-ils alignés aux priorités définies dans le cadre de la politique nationale de développement et les engagements internationaux?</p> <p>Cohérence interne : Dans quelle mesure les objectifs et activités du PAPRINS cadrent-ils avec les missions du maître d'ouvrage (MINEPAT) ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue documentaire</li> <li>• Analyse de la relation entre les documents sectoriels MNEPAT et la logique d'intervention du projet</li> <li>• Analyse de la relation entre les documents bailleurs et la logique d'intervention du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DSCE, stratégie du secteur la gouvernance</li> <li>• CPD 2018/2021, UNDAF 2018/2021, CPD 2022/2026, UNDAF 2022/2026</li> </ul>
EFFICACITE	<p>Dans quelle mesure les objectifs et résultats planifiés dans le cadre de la mise en œuvre du PAPRINS ont été atteints ? (Rapport Objectifs-Résultats)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure dans laquelle les objectifs immédiats, les résultats et les indicateurs du projet ont été atteints et quelle a été l'efficacité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue documentaire</li> <li>• Enquête statistique</li> <li>• Examiner l'attelage institutionnel au regard d'un certain nombre de sous questions à développer</li> <li>• Compétences des institutions attelées et exercice de leurs missions dans le cadre du projet</li> <li>• Facilités offertes</li> <li>• L'adéquation des cadres de concertation par rapport à l'atteinte des résultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document projet du PAPRINS</li> <li>• Organigrammes des ministères et organismes associés à la mise en œuvre du projet</li> <li>• Rapports annuels de suivi de la mise en œuvre du PAPRINS</li> <li>• Compte rendu des réunions de coordination</li> <li>• Guides d'entretien</li> </ul>

CRITÈRES	QUESTION	DEMARCHE METHODOLOGIQUE	OUTILS
	<p>du soutien apporté aux institutions (Ministères partenaires et autres)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La clarté des objectifs du projet, la relation entre les intrants, les extrants et les activités sont logiques</li> <li>• Degré et qualité de l'appui fourni par le PNUD, d'autres agences des Nations Unies (UNESCO et ONU Femmes) et par l'Unité de la sécurité humaine au siège de l'ONU</li> <li>• Le rôle l'UGP dans l'obtention des résultats attendus. A-t-elle contribué ou entravé leur réussite?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue documentaire</li> <li>• Enquête statistique</li> <li>• Appréciation des résultats atteints au regard des résultats planifiés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports annuels de suivi de la mise en œuvre du PAPRINS</li> <li>• Compte rendu des réunions de coordination</li> <li>• Guide d'entretiens avec les acteurs de la mise en œuvre et les bénéficiaires</li> <li>• Document de projet du PAPRINS</li> </ul>
EFFICIENCE	<p>Le rapport entre résultats et moyens mis à contribution dans le cadre du PAPRINS est-il satisfaisant ? (Rapport entre Ressources et Résultats)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue documentaire</li> <li>• Enquête statistique</li> <li>• Appréciation de l'adéquation entre les ressources utilisées et les résultats atteints. Le cadre d'appréciation sera basé sur le cadre de résultats (temps), budget du projet (fonds) et les coûts sur le marché et les profils des personnels (expertises)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports des activités et compte rendu des réunions de coordination</li> <li>• Rapports financiers du projet</li> <li>• Guide d'entretiens avec les acteurs de la mise en œuvre</li> </ul>
IMPACT / EFFET	<p>Quels sont les effets envisageables à long terme, positifs et négatifs, directs ou indirects, induits par le PAPRINS ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue documentaire</li> <li>• Enquête statistique</li> <li>• Examiner l'adéquation entre les études menées dans le cadre du projet avec les documents de planification des bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploitation croisée des recommandations des études, les documents de planification des ministères et administrations publiques bénéficiaires</li> <li>• Guide d'entretiens avec des personnes ressources des administrations et organismes bénéficiaires</li> </ul>
CARACTERE CATALYTIQUE	<p>Dans quelle mesure le PROJET PAPRINS a –t-il été un catalyseur de changement ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue documentaire</li> <li>• Enquête statistique</li> <li>• Analyser la probabilité d'induction des changements pérennes à partir</li> <li>• Analyse des appuis et facilités multiformes (institutionnels, budgétaire, règlementaires, logistiques, organisationnel etc....) provenant des différents démembrements de l'Etat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploitation croisée des recommandations des études, les documents de planification des ministères et administrations publiques bénéficiaires</li> <li>• Guide d'entretiens avec des personnes ressources des administrations et organismes bénéficiaires</li> </ul>

CRITÈRES	QUESTION	DEMARCHE METHODOLOGIQUE	OUTILS
PARTICIPATION	Dans quelle mesure peut-on dire que l'approche d'intervention du PAPRINS a été participative ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Enquête statistique</li> <li>Analyse de la dimension participative (différents niveaux de participation) des différentes parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports d'activité, Examen des approches méthodologiques utilisées</li> <li>Guide d'entretiens avec les personnes ressources des différentes parties prenantes</li> </ul>
INCLUSION	Dans quelle mesure le PAPRINS a fortement contribué à ce que tous les citoyens, en situation de handicap ou non, puissent participer pleinement à la société, selon un principe d'égalité de droit ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Enquête statistique</li> <li>Analyse de la dimension participative (différents niveaux de participation) des différentes parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports d'activité, examen des approches méthodologiques utilisées</li> <li>Guide d'entretiens avec les personnes ressources des différentes parties prenantes</li> </ul>
PRISE EN COMPTE DE LA COVID 19	Dans quelle mesure l'intervention du PAPRINS a intégré les effets de la crise sanitaire liée au Covid-19 dans ses activités ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>examiner dans quelle mesure les activités ont pris en compte les mesures de mitigation ou de gestion de la covid 19</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse du niveau de prise en compte de ces mesures dans les activités</li> <li>Exploitation des documents produits</li> <li>Guide d'entretiens avec les personnes ressources</li> </ul>
DURABILITE	Dans quelle mesure les bénéfices liés à l'intervention du PAPRINS vont continuer au terme et au-delà du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Analyse comparée sur base du cadre de résultats et des recommandations formulées – croisée avec des discussions avec les personnes ressources – croiser avec les mécanismes/prévisions institutionnels</li> <li>Analyse des orientations prévues dans les recommandations des études</li> <li>Enquêtes statistiques</li> <li>Analyse des activités de renforcement des capacités des parties prenant et notamment appréciation de la dimension durable des livrables de ces activités</li> <li>Analyse des mécanismes et la fonctionnalité du partenariat tout au long du projet</li> </ul>	<p>Documents stratégiques et opérationnels des secteurs concernés par les activités</p> <p>Livrables du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Documents de projets</li> <li>Rapports et comptes rendu des formations</li> <li>Guide d'entretiens</li> <li>Documents de projets, exploitation du cadre institutionnel</li> <li>Exploitation des rapports de fonctionnement des instances</li> <li>Entretien avec les personnes ressources diverses</li> </ul>
TOLERANCE AU RISQUE	Dans quelle mesure le PAPRINS a constitué un risque et quelles ont-été les mesures d'atténuation préconisées le cas échéant ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Enquête statistique</li> <li>La mission fera une analyse des hypothèses du cadre de résultats, notamment les risques découlant des hypothèses et examiner dans quelle mesure les activités ont pris en compte les mesures de mitigation ou de gestion de ces risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Document de projet, notamment du cadre de résultats</li> <li>Rapports des études produites</li> <li>Guide d'entretiens avec les personnes ressources</li> </ul>

### Annexe 3: Base de sondage de l'enquête

N°	CATEGORIES	NOMS	FONCTION
<b>I - FOURNISSEURS</b>			
1	PNUD	Mme CAMARA Ginette	Economiste principal
2			Economiste national
3		M. ELOUGA Yannick	Suivi & Evaluation
4		Mme MEWENA Jacqueline	HACT
5		FOSSO Diane	Procurement
6		Mme MBALLA Madeleine Julie	Genre
<b>II - BENEFICIAIRES</b>			
<b>II-1 MINISTERES / APU</b>			
7	MINEPAT/DPPS	M. NNANGA Ernest	DPPS
8	MINEPAT/DNS	Mme BIKUN Joséphine	IE
9	MINPROFF	Mme MBALA NTSAMA	Chef Service
10	MINAS	M. NKANJO Bruno	Sous-Directeur
11	MINDDEVEL	Mme ONGOLO Lidwine	DGA
12	INS	M. TCHOMTHE Sévérin	Chef de Cellule
13	FEICOM	Mme NFOR	Directeur
14	PNDP	M. EKEME Isaac	Responsable formation
<b>II-2 COMMUNES</b>			
15	CVUC	M. AKOA Anicet	Maire
<b>II-3 OSC</b>			
16	CNJC	Fadimatou IYAWA Ousmanou	Présidente
17	JAADD	Mme MAWE Cecile	Coordonatrice
18	ADID	M. THOMAS	Coordonateur
19	SIGHTSAVERS	Dr OYE	Directeur Pays
<b>III - PROJECT MANAGER / APPUI A LA GESTION</b>			
20	DNP	Dr SAIDOU	DNP
21	CTP	Mme NGO MBOCK Madeleine	CTP
22	AAF	Mme KIKA Delphine	AAF
<b>IV - APPROVING MANAGER</b>			
23	ARR Gouvernance	M. EMINI Zéphyrin	ARR
<b>V - DISBURSHING MANAGER</b>			
24	RRA / PNUD	M. ALASSANE BAH	RRA
<b>VI - POINTS FOC AUX</b>			
	MINEPAT / DPPS	Dr SAIDOU	PF
25	MINEPAT / DIADR	Mme MBESSA	PF
	MINEPAT / DNS	Mme BIKUN Joséphine	PF
26	MINEPAR / DNS	M. MEKA Martin	PF
	MINPROFF	Mme MBALA NTSAMA	PF
	MINAS	M. NKANJO Bruno	PF
	MINDDEVEL	Mme ONGOLO Lidwine	PF
	INS	M. TCHOMTHE Sévérin	PF
<b>VII - UGP</b>			
27	DPPS (1)	M. KALTSAM MAGRAMA	Membre
28	DPPS (2)	M. BILONG Josué Armand	Membre
29	DPPS (3)	M. ATEBA ESSOGO Patrick	Membre
30	DPPS (4)	Mme NGO MANGUELE M.	Membre

31	DPPS (5)	Mme ZAM Victoire	Membre
32	DIADR	M. NKOMA Marcel	Membre
33	DADM	M. ZRA Issa	Membre
34	MINPROFF	ABDOULAZIZ	Membre

## Annexe 4: Liste des personnes enquêtées

N°	CATEGORIES	NOMS	FONCTION	CONTACTS	CRITERES D'EVALUATION	QUESTIONNAIRES ADMINISTRÉ
<b>I - FOURNISSEUR</b>						
1	PNUD	Mme CAMARA Ginette	Economiste princ.	ginette.mondongou-camara@undp.org	Tous	Questionnaire 1.1
2		M. ELOUGA Yannick	Suivi & évaluation	yannick.elouga@undp.org	Tous	Questionnaire 1.1
3		Mme MEWENA Jacqueline	HACT	jacqueline.mewena@undp.org	Efficacité, efficacité	Questionnaire 1.2
4		FOSSO Diane	Procurement	diane.fosso@undp.org	Efficacité, efficacité	Questionnaire 1.2
5		MBALLA Madeleine	Genre	julie.mballa@undp.org		Questionnaire 1.3
<b>II - BENEFICIAIRES</b>						
<b>II-1 MINISTERES / APU</b>						
6	MINEPAT/DPPS	M. NNANGA Ernest	DPPS		Pertinence, cohérence, efficacité,	Questionnaire 2.1
7	MINEPAT/DNS	Mme BIKUN Joséphine	IE	699.64.12.53	efficacité, efficacité,	Questionnaire 2.1
8	MINPROFF	Mme MBALA NTSAMA	Chef de service	699.28.92.98	participation,	Questionnaire 2.1
9	MINAS	M. NKANJO Bruno	Sous-directeur	699.32.86.36	inclusion	Questionnaire 2.1
10	MINDDEVEL	Mme ONGOLO Ludvine	DGA	677.99.96.99		Questionnaire 2.1
11	INS	M. TCHOMTHE Sévérin	Chef de Cellule	677.67.09.69		Questionnaire 2.1
12	FEICOM	Mme NFOR	Directeur	694.50.50.48		Questionnaire 2.1
13	PNDP	M. EKEME Isaac	Coordonnateur	698.49.88.38		Questionnaire 2.1
<b>II-2 COMMUNES</b>						
14	CVUC	M. AKOA Anicet	Maire	699.35.46.05		Questionnaire 2.1
<b>II-3 OSC</b>						
15	JAADD	Mme MAWE Cecile	Coordonatrice	659.49.15.26		Questionnaire 2.1
16	ADID	M. THOMAS	Coordonateur	699.00.99.25		Questionnaire 2.1
<b>III - PROJECT MANAGER / APPUI A LA GESTION</b>						
17	DNP	Dr SAIDOU	DNP	677,71,94,98	Tous	Questionnaire 1.1
18	CTP	Mme NGO MBOCK Madeleine	CTP	677,93,70,86	Tous	Questionnaire 1.1
<b>IV - APPROVING MANAGER</b>						
19	ARR Gouvernance	M. EMINI Zéphyrin	ARR		Pertinence, cohérence, efficacité, efficacité	Questionnaire 3.
<b>V - DISBURSHING MANAGER</b>						
20	RRA / PNUD	M. ALASSANE BAH	RRA		Pertinence, cohérence, efficacité, efficacité	Questionnaire 3.

VI - POINTS FOC AUX					
	MINEPAT / DPPS	Dr SAIDOU	PF	677,71,94,98	
21	MINEPAT / DIADR	Mme MBESSA	PF		Questionnaire 2.1
	MINEPAT / DNS	Mme BIKUN Joséphine	PF	699.64.12.53	
	MINPROFF	Mme MBALA NTSAMA	PF	699.28.92.98	
	MINAS	M. NKANJO Bruno	PF	699.32.86.36	
	MINDDEVEL	Mme ONGOLO Ludvine	PF	677.99.96.99	
	INS	M. TCHOMTHE Sévérin	PF	677.67.09.69	
VII - UGP					
22	DPPS (2)	M. BILONG Josué Armand	Membre	690.97.36.10	Questionnaire 1.1
23	DADM	M. ZRA Issa	membre	694.45.24.13	Questionnaire 1.1

## Annexe 5: Questionnaire d'enquête

# QUESTIONNAIRE GLOBAL

SECTION 0 : INFORMATIONS GENERALES		
S0Q01	Nom de la structure d'appartenance : _____	__
S0Q02	Nom de l'enquêté (Facultatif) : _____	
S0Q03	Fonction dans le projet : _____	
S0Q04	Contacts :	
S0Q05	Depuis quelle période (mois et année) êtes-vous partie prenante du PAPRINS ?	
S0Q06	Sur une échelle de 0 à 10, quelle évaluation pouvez-vous faire de votre niveau de connaissance/appropriation du Projet (missions, organisation, activités menées) ?	
SECTION 1 : PERTINENCE ET COHERENCE		
S1Q01	Selon vous, quel a été l'apport du PAPRINS dans la réalisation des missions et stratégies du Gouvernement du Cameroun ?	
S1Q02A	Les interventions réalisées dans le cadre du PAPRINS vous semblent-elles avoir été pertinentes pour répondre aux besoins des bénéficiaires (Ministères, CTD, OSC, etc.)  <i>1. Oui 2. Non</i>	__
S1Q02B	Justifiez	
S1Q03A	Les besoins/ problèmes identifiés à la conception de PAPRINS sont-ils restés les mêmes au cours de la mise en œuvre du projet ou ont-ils connu une évolution ?	
S1Q03B	En cas d'évolution, comment le Projet at-il intégré les besoins/priorités nouveaux ?	
S1Q04A	L'analyse du problème, la logique d'intervention et l'analyse du risque réalisées lors de l'élaboration du Projet se sont-elles avérées appropriées au cours de la mise en œuvre? <i>1. Oui 2. Non</i>	__
S1Q04B	Justifiez	
S1Q05A	La conception initiale du projet reste-t-elle pertinente aujourd'hui? <i>1. Oui 2. Non</i>	__
S1Q05B	Justifiez	
S1Q06A	Les partenaires identifiés pour la mise en œuvre du PAPRINS sont-ils les plus appropriés au regard de ses orientations ? <i>1. Oui 2. Non</i>	__

<b>S1Q06B</b>	Justifiez	
<b>SECTION 2: EFFICACITE ET EFFICIENCE</b>		
<b>S2Q01</b>	Quelle évaluation pouvez-vous faire concernant les résultats du PAPRINS depuis 2018 au regard des objectifs visés ?  <i>1- Satisfaisants 2- Peu satisfaisants 3- Insatisfaisants</i>	__
<b>S2Q02</b>	Quelle appréciation pouvez-vous formuler concernant la qualité et la rapidité d'exécution des activités du Projet ?  <i>1- Satisfaisante 2- Peu satisfaisante 3- Insatisfaisante</i>	__
<b>S2Q03A</b>	La communication autour des outputs réalisés dans le cadre du PAPRINS vous semble-t-elle avoir été optimale ? <i>1- Oui 2- Non</i>	__
<b>S2Q03B</b>	Justifiez ?	
<b>S2Q04</b>	Quels sont, selon vous, les facteurs ayant affecté la mise en œuvre du PAPRINS depuis 2018 ?	
S2Q04A : Facteurs positifs		S2Q04A : Facteurs négatifs
<b>S2Q05</b>	Quelle appréciation faites-vous de l'appui du PNUD (principal fournisseur) dans la mise en œuvre du PAPRINS (par rapport à d'autres éventuels fournisseurs) ?	
<b>S2Q05A : Éléments de Force</b>		<b>S2Q05B : Éléments de faiblesse</b>
<b>S2Q06</b>	A votre avis, dans quels domaines le projet a-t-il obtenu ses résultats les plus importants?	
<b>S2Q07</b>	Quels sont les facteurs qui ont contribué à ce succès?	
<b>S2Q08</b>	Sur une échelle de 0 à 10, quelle évaluation pouvez-vous faire de la collaboration et la communication entre le PNUD et le Gouvernement dans le cadre du PAPRINS?	__ __ _
<b>S2Q09</b>	Relevez les points forts de cette collaboration/communication	
<b>S2Q10</b>	Relevez-en les points faibles	
<b>S2Q11A</b>	Selon vous, les ressources humaines mises à la disposition du PAPRINS (CTP, AAF, UGP) ont-elles été utilisées efficacement? <i>1- Oui 2- Non.... 3- NSP</i>	__
<b>S2Q11B</b>	Justifiez	
<b>S2Q12A</b>	Selon vous, les ressources financières mises à la disposition du PAPRINS ont-elles été utilisées efficacement ? <i>1- Oui 2- Non.... 3- NSP</i>	__
<b>S2Q12B</b>	Justifiez ?	
<b>S2Q13A</b>	L'organisation du Projet telle que définie, vous semble-t-elle la mieux adaptée à la réalité sociopolitique du pays? <i>1- Oui 2- Non.... 3- NSP</i>	__

S2Q13B	Justifiez ?	
S2Q14A	Les systèmes de suivi et d'évaluation utilisés dans le cadre du PAPRINS permettent-ils une gestion de projet efficiente et efficace? 1- Oui 2- Non.... 3- NSP	__
S2Q14B	Justifiez	
S2Q15A	Le rôle de supervision et de coordination assuré par le bureau pays du PNUD a-t-il été efficace selon vous dans le cadre de la mise en œuvre du PAPRINS ?	__
S2Q15B	Justifiez	
S2Q16A	Quels facteurs, le cas échéant, ont eu des effets positifs sur l'utilisation efficace des ressources ?	
S2Q16B	Quels facteurs, le cas échéant, ont eu des effets négatifs sur l'utilisation efficace des ressources ?	
<b>SECTION 3 : EFFETS – DURABILITE- TOLERANCE AUX RISQUES</b>		
S3Q01	Quels sont selon vous, les effets du PAPRINS auprès des différents bénéficiaires, depuis le début de sa mise en œuvre ?	
S3Q02A	Selon vous, les activités réalisées dans le cadre du PAPRINS ont-elles permis de renforcer vos capacité/appropriation ou celle des parties prenantes qui devraient contribuer à la durabilité des résultats du Projet ? 1. Oui 2. Non 3. Autres (préciser)	__
S3Q02B	Justifiez	
S3Q03	Le Projet a-t-il permis de susciter d'autres projets/actions ou financements additionnels ? Si oui, lesquelles ?	
S3Q04	Des ressources provenant d'autres bailleurs ont-elles été mobilisées dans le cadre du Projet ?	
S3Q05	Existe-t-il des mécanismes qui ont été mis en place pour assurer une utilisation des produits du projet par les bénéficiaires au terme et au-delà du projet ? si oui lesquels ?	
S3Q06	Quels sont selon vous les menaces à la durabilité des résultats du projet et sa contribution aux objectifs de développement du Pays ?	
S3Q07	Quelles recommandations pouvez-vous formuler sur la meilleure façon dont PAPRINS pourrait capitaliser sur ses réalisations de sortes à garantir la durabilité des résultats ?	__
S3Q08	Hormis le PNUD, quels sont (par ordre d'importance) les autres partenaires techniques et financiers qui ont intervenu dans la mise en œuvre du PAPRINS ?	
S3Q9A	Selon vous, la complémentarité, la collaboration et la synergie entre les partenaires au Projet sont-elles de nature durable ? 1. Oui 2. Non 3. NSP	__
S3Q9B	Justifiez	
S3Q10A	Au moment de son élaboration, le projet était-il qualifié de « haut risque » ?	

<b>S3Q10B</b>	Si oui, les risques ont-ils été correctement surveillés et atténués?	
<b>S3Q11A</b>	Selon vous, PAPRINS s'est-il illustré comme une solution créative et inédite dans le cadre de la réalisation de ses missions et/ou a cherché à perfectionner, optimiser les résultats, services ou processus ? 1. <i>Oui</i> 2. <i>Non</i>	
<b>S3Q11B</b>	Justifiez	
<b>SECTION 4 : PARTICIPATION – INCLUSION – GENRE &amp; EQUITE – PRISE EN COMPTE DU COVID-19</b>		
<b>S4Q01</b>	De par votre fonction, quel a été votre rôle dans la mise en œuvre du PAPRINS ?	
<b>S4Q02A</b>	Quelle appréciation pouvez-vous faire de votre contribution dans l'atteinte des résultats du Projet ? <i>1- Majeure 2- Modérée 3- Faible</i>	
<b>S4Q02B</b>	Justifiez	
<b>S4Q03</b>	Selon vous, la stratégie de mise en œuvre du Projet a-t-elle rencontré une adhésion des différentes parties prenantes clés ?	__
<b>S4Q02A</b>	Selon vous, PAPRINS a intégré les notions suivantes dans ses interventions ? <b>Genre</b> : 1. <i>Oui</i> 2. <i>Non</i> <b>Equité</b> : 1. <i>Oui</i> 2. <i>Non</i> <b>Bilinguisme</b> : 1. <i>Oui</i> 2. <i>Non</i>	
<b>S4Q02B</b>	Si oui comment ?	
<b>S4Q03</b>	Selon vous, dans quelle mesure le projet a-t-il profité aux pauvres, aux personnes handicapées, aux femmes et aux autres groupes défavorisés et marginalisés?	
<b>S4Q04</b>	Quelle appréciation pouvez-vous faire de votre niveau d'implication dans la mise en œuvre du PAPRINS ? 1. Forte 2. Moyenne 3. Faible	
<b>S4Q05</b>	Dans quelle mesure l'intervention du PAPRINS a intégré les effets de la crise sanitaire liée au Covid-19 dans ses activités ?	

---

---

# CHECK LIST - 1

---

---

INFORMATIONS GENERALES		
<b>S0Q01</b>	Nom de la structure d'appartenance : _____	_
<b>S0Q02</b>	Nom de l'enquêté (Facultatif) : _____	
<b>S0Q03</b>	Fonction dans le projet : _____	
<b>S0Q04</b>	Contacts :	
<b>S0Q05</b>	Depuis quelle période (mois et année) êtes-vous partie prenante du PAPRINS ?	
<b>S0Q06</b>	Sur une échelle de 0 à 10, quelle évaluation pouvez-vous faire de votre niveau de connaissance/appropriation du Projet (missions, organisation, activités menées) ?	

1. Quelles sont vos attentes par rapport à la présente évaluation ?
2. Quelle est votre appréciation générale du PAPRINS en termes de stratégie de mise en œuvre et de résultats obtenus ?
3. Quelles ont été selon vous les forces et les faiblesses du PAPRINS ?
4. Prospective : comment envisagez-vous PAPRINS II ? (Proposition et recommandations, éléments à prendre en compte)
5. Commentaires libres

**JE VOUS REMERCIE**

# CHECK LIST - 2

INFORMATIONS GENERALES		
<b>S0Q01</b>	Nom de la structure d'appartenance : _____	_
<b>S0Q02</b>	Nom de l'enquêté (Facultatif) : _____	
<b>S0Q03</b>	Fonction dans le projet : _____	
<b>S0Q04</b>	Contacts :	
<b>S0Q05</b>	Depuis quelle période (mois et année) êtes-vous partie prenante du PAPRINS ?	
<b>S0Q06</b>	Sur une échelle de 0 à 10, quelle évaluation pouvez-vous faire de votre niveau de connaissance/appropriation du Projet (missions, organisation, activités menées) ?	

## 1. Modalité de mise en œuvre du projet PAPRINS

- Le document de projet du PAPRINS indique que sa modalité de mise en œuvre est le HACT.
  - ✓ Quelle est votre appréciation au terme du projet ?
  - ✓ Est-ce que cette disposition a été respectée ?
  - ✓ Y 'a-t-il eu des difficultés de mise en œuvre du HACT ? Si oui lesquelles ?
  - ✓ Pensez-vous que ces difficultés ont eu une incidence dans le projet ?
- La mise en œuvre des recommandations du rapport d'activités 2019
  - ✓ Sur les trois recommandations que comporte ce rapport, deux concernent spécifiquement le HACT. Où est-on avec leur mise en œuvre ? A titre de rappel il s'agit des deux recommandations suivantes :
    - « Mettre en œuvre le HACT dès le premier trimestre de l'exercice budgétaire et diligenter le traitement des dossiers y relatifs » et
    - « Approfondir le dialogue entre l'agence et le partenaire d'exécution concernant la mise en œuvre du HACT ».
  - Existe-il un manuel de procédures pour le HACT ? Si oui est-ce qu'il a été mis à la disposition de l'agence d'exécution ? Sinon pourquoi ?
  - Pensez-vous qu'il y a une cohérence entre les procédures HACT avec les procédures du gouvernement camerounais ? Justifiez votre réponse. En cas de conflit de procédures, comment –on les réconcilier pour garantir les bonnes performances du projet ?

## 2. Les visites programmatiques?

- Pensez-vous que les Visites Programmatiques se sont déroulées à la fréquence normale durant toute la mise en œuvre du PAPRINS ?
- Les rapports des Visites Programmatiques sont-elles mises à la disposition de l'agence d'exécution de façon systématique ? Si non pourquoi ?
- Ses recommandations sont-elles mises en œuvre ? Quel est le mécanisme de suivi-évaluation mis en place pour ces recommandations ?

3. **Quelles ont été selon vous les forces et les faiblesses du PAPRINS au regard de sa modalité d'exécution selon le HACT?**
  
4. **Prospective : comment envisagez-vous PAPRINS II pour corriger les insuffisances constatées (le cas échéant) dans sa mise en œuvre selon les modalités HACT? (Proposition et recommandations, éléments à prendre en compte)**
  
5. **Commentaires libres**

**JE VOUS REMERCIE**

## **Annexe 7: Code of Conduct for Evaluation in the United Nations System**

1. The conduct of evaluators in the UN system should be beyond reproach at all times. Any deficiency in their professional conduct may undermine the integrity of the evaluation, and more broadly evaluation in the UN or the UN itself, and raise doubts about the quality and validity of their evaluation work.

2. The UNEG Code of Conduct applies to all evaluation staff and consultants in the UN system. The principles behind the Code of Conduct are fully consistent with the Standards of Conduct for the International Civil Service by which all UN staff are bound. UN staff are also subject to any UNEG member specific staff rules and procedures for the procurement of services.

3. The provisions of the UNEG Code of Conduct apply to all stages of the evaluation process from the conception to the completion of an evaluation and the release and use of the evaluation results.

4. To promote trust and confidence in evaluation in the UN, all UN staff engaged in evaluation and evaluation consultants working for the United Nations system are required to commit themselves in writing to the Code of Conduct for Evaluation, specifically to the following obligations:

### **Independence**

5. Evaluators shall ensure that independence of judgement is maintained and that evaluation findings and recommendations are independently presented.

### **Impartiality**

6. Evaluators shall operate in an impartial and unbiased manner and give a balanced presentation of strengths and weaknesses of the policy, program, project or organizational unit being evaluated.

### **Conflict of Interest**

7. Evaluators are required to disclose in writing any past experience, of themselves or their immediate family, which may give rise to a potential conflict of interest, and to deal honestly in resolving any conflict of interest which may arise.

### **Honesty and Integrity**

8. Evaluators shall show honesty and integrity in their own behaviours, negotiating honestly the evaluation costs, tasks, limitations, scope of results likely to be obtained, while accurately presenting their procedures, data and findings and highlighting any limitations or uncertainties of interpretation within the evaluation.

### **Competence**

9. Evaluators shall accurately represent their level of skills and knowledge and work only within the limits of their professional training and abilities in evaluation, declining assignments for which they do not have the skills and experience to complete successfully.

### **Accountability**

10. Evaluators are accountable for the completion of the agreed evaluation deliverables within the timeframe and budget agreed, while operating in a cost-effective manner.

### **Obligations to participants**

11. Evaluators shall respect and protect the rights and welfare of human subjects and communities, in accordance with the UN Universal Declaration of Human Rights and other human rights conventions. Evaluators shall respect differences in culture, local customs, religious beliefs and practices, personal interaction, gender roles, disability, age and ethnicity, while using evaluation instruments appropriate to the cultural setting. Evaluators shall ensure prospective participants are treated as autonomous agents, free to choose whether to participate in the evaluation, while ensuring that the relatively powerless are represented.

Evaluators shall make themselves aware of and comply with legal codes (whether international or national) governing, for example, interviewing children and young people.

### **Confidentiality**

12. Evaluators shall respect people's right to provide information in confidence and make participants aware of the scope and limits of confidentiality, while ensuring that sensitive information cannot be traced to its source.

### **Avoidance of Harm**

13. Evaluators shall act to minimize risks and harms to, and burdens on, those participating in the evaluation, without compromising the integrity of the evaluation findings.

### **Accuracy, Completeness and Reliability**

14. Evaluators have an obligation to ensure that evaluation reports and presentations are accurate, complete and reliable. Evaluators shall explicitly justify judgements, findings and conclusions and show their underlying rationale, so that stakeholders are in a position to assess them.

### **Transparency**

15. Evaluators shall clearly communicate to stakeholders the purpose of the evaluation, the criteria applied and the intended use of findings. Evaluators shall ensure that stakeholders have a say in shaping the evaluation and shall ensure that all documentation is readily available to and understood by stakeholders.

### **Omissions and wrongdoing**

16. Where evaluators find evidence of wrong-doing or unethical conduct, they are obliged to report it to the proper oversight authority.

### **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:** TSALA Urbain Bienvenu

**Name of Consultancy Organization** (where relevant): Independent Consultant

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

Signed at (place) on (date)

Yaoundé, 2021 décembre 20<sup>th</sup>

