

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix – Travail – Patrie



PROJET D'APPUI A L'ACCELERATION ET
L'APPROFONDISSEMENT DE LA DECENTRALISATION
ET DU DEVELOPPEMENT LOCAL

PROGRAMME DES NATIONS UNIES

POUR LE DEVELOPPEMENT



SUPPORT PROJECT FOR THE
ACCELERATION AND FURTHERING OF
DECENTRALIZATION AND LOCAL
DEVELOPMENT

EVALUATION A MI-PARCOURS DU PROJET D'APPUI A L'ACCELERATION ET A L'APPROFONDISSEMENT DE LA DECENTRALISATION ET DU DEVELOPPEMENT LOCAL AU CAMEROUN (PAADD)

Rapport Final

Type d'évaluation	Evaluation à mi-parcours	
Période sous-évaluation	Début	Fin
	1 ^{er} janvier 2021	31 juillet 2023
Evaluateur	TSALA Urbain Bienvenu, Expert consultant Décentralisation, Développement Local, Evaluation et Capitalisation	
Contacts de l'évaluateur	Tél. +237 677 65 49 41/ +237 692 16 34 60	E-mail : u_tsala@yahoo.fr
Période d'évaluation	Date de début	Fin
	02 août 2023	20 Octobre 2023

Octobre 2023

Table des matières

TABLE DES MATIERES	2
SIGLE ET ABREVIATIONS	7
RESUME EXECUTIF	9
1. CADRAGE DE L'EVALUATION	13
1.1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE L'EVALUATION	13
1.2. BUT - OBJECTIFS ET PORTEE DE L'EVALUATION	13
1.2.1. <i>BUT DE L'EVALUATION</i>	13
1.2.2. <i>OBJECTIFS DE L'EVALUATION</i>	13
1.2.3. <i>PORTEE DE L'EVALUATION ET CHAMP D'INVESTIGATION</i>	13
1.3. RESULTATS ET LIVRABLES ATTENDUS	14
1.4. GOVERNANCE ET GESTION DE L'EVALUATION	14
1.5. CRITERES D'EVALUATION, QUESTIONS EVALUATIVES ET GRILLE DE NOTATION DES PERFORMANCES	15
2. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION	17
2.1. APPROCHE METHODOLOGIQUE	17
2.2. ETAPES METHODOLOGIQUES, METHODES, ACTIVITES, RESULTATS ET PRODUITS	17
2.2.1. <i>PREPARATION ET PRE-EVALUATION</i>	17
2.2.2. <i>COLLECTE DES DONNEES ET ANALYSE DES DONNEES</i>	18
2.2.3. <i>TENUE DE L'ATELIER DE PRESENTATION DES PRINCIPAUX RESULTATS ET REDACTION DU RAPPORT PROVISOIRE</i> . 18	18
2.2.4. <i>FINALISATION DU RAPPORT DE L'EVALUATION</i>	18
2.3. TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNEES	18
2.4. METHODES D'ANALYSE DE LA PRISE EN COMPTE DU GENRE	19
2.5. ECHANTILLONNAGE	20
2.6. METHODE DE TRIANGULATION POUR ACCROITRE LA FIABILITE/VIABILITE DES DONNEES	21
2.7. CHRONOGRAMME DE MISE EN ŒUVRE DE L'EVALUATION	21
2.8. LIMITE DE LA METHODOLOGIE	21
3. PRESENTATION SOMMAIRE DU PROJET	22
3.1. DESCRIPTION DU PROJET	22
3.1.1. <i>OBJECTIF</i>	22
3.1.2. <i>CONTENU</i>	22
3.1.3. <i>MODE OPERATOIRE : STRATEGIE D'INTERVENTION</i>	23
3.1.4. <i>MONTAGE INSTITUTIONNEL</i>	24
3.2. THEORIE DE CHANGEMENT (TOC) DU PAADD	24
3.3. RESUME DU DEROULEMENT DU PROJET DEPUIS SON DEMARRAGE	26
3.3.1. <i>PRINCIPAUX EVENEMENTS MARQUANTS</i>	26
3.3.2. <i>AFFECTATION ET LE VOLUME DES FINANCEMENTS MOBILISES</i>	27
3.3.3. <i>PRINCIPALES DIFFICULTES RENCONTREES ET, LE CAS ECHEANT, LES REORIENTATIONS SURVENUES</i>	28
4. PRESENTATION DES RESULTATS DE L'EVALUATION	29
4.1. PERTINENCE	29
4.2. COHERENCE	31
4.3. EFFICACITE ET ADAPTABILITE	36
4.4. EFFICIENCE	38
4.5. DURABILITE/APPROPRIATION LOCALE	41
4.6. LE CARACTERE CATALYTIQUE	42
4.7. LA TOLERANCE AUX RISQUES ET INNOVATION	43
4.8. IMPACT /CHANGEMENTS OBSERVES	44
4.9. GENRE ET INCLUSION	45
5. ANALYSES FORCES ET FAIBLESSES, OPPORTUNITES ET MENACES DU PAADD	46
5.1. ANALYSE DES FACTEURS EXTERNES : OPPORTUNITES ET MENACES	46
5.1.1. <i>OPPORTUNITES</i>	46

5.1.2. MENACES	47
5.2. ANALYSE INTERNES : FORCES ET FAIBLESSES	48
5.2.1. FORCES	48
5.2.2. FAIBLESSES	49
6. PISTES D' ACTIONS DE REFONDATION DU PAADD	52
6.1. FONDEMENTS DE L' ARGUMENTAIRE : ILLUSTRATIONS DE QUELQUES CERTITUDES	52
6.2. ORIENTATIONS STRATEGIQUES	53
6.2.1. LEÇONS APPRISSES	53
6.2.2. PRINCIPALES RECOMMANDATIONS	54
6.2.3. PROPOSITIONS DE SCENARII	56
7. PRINCIPALES CONCLUSIONS : CONSTATS, LEÇONS APPRISSES, RECOMMANDATIONS ET SCENARII.	62
7.1. PRINCIPAUX CONSTATS	62
7.1.1. CONSTATS D' ORDRE GENERAL	62
7.1.2. CONSTATS SPECIFIQUES AUX CRITERES D' EVALUATION	62
7.1.3. CONSTATS EN RAPPORT AVEC L' ANALYSE SWOT	64
7.2. LEÇONS APPRISSES	64
7.3. RECOMMANDATIONS	65
7.4. SCENARII POUR LA REFONDATION DU PAADD	65
ANNEXES DU RAPPORT	67
ANNEXE 1. TERMES DE REFERENCE	67
ANNEXE 2. LISTE DES PERSONNES INTERVIEWEES	76
ANNEXE 3. LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES	77
ANNEXE 4. FAC-SIMILES ILLUSTRATIFS DES EFFORTS DE MOBILISATION DES RESSOURCES FINANCIERES PAR LE MINDDEVEL	78
ANNEXE 5. METHODOLOGIE D' EVALUATION DETAILLEE MISE EN ŒUVRE	80
ANNEXE 6. MODELE LOGIQUE DE L' INTERVENTION : THEORIE DE CHANGEMENT	85
ANNEXE 7. OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES	89
ANNEXE 8. CODE OF CONDUCT FOR EVALUATION IN THE UNITED NATIONS SYSTEM	99
ANNEXE 8. PLAN DE SUIVI-EVALUATION DU PAADD	101
Tableau 1. Echelle d'appréciation de l'efficacité et de l'efficience	15
Tableau 2. Echelle d'appréciation de la pertinence	15
Tableau 3. Echelle d'appréciation de la cohérence	15
Tableau 4. Echelle d'appréciation de la durabilité et de l'impact	15
Tableau 5. Echelle d'appréciation du caractère catalytique	16
Tableau 6. Echelle d'appréciation de la tolérance par rapport aux risques et innovation	16
Tableau 7. Echelle d'appréciation de la prise en compte du genre et inclusion	16
Tableau 8. Matrice d'analyse de la prise en compte du genre et des personnes vulnérables dans l'évaluation.	19
Tableau 9. Grille d'analyse "Genre"	20
Tableau 10. Tableau d'échantillonnage	20
Tableau 11. Récapitulatif des produits par axe d'intervention	22
Tableau 12. Structure de financement du PAADD et décaissement	27
Tableau 13. Tableau synoptique de l'évaluation de la pertinence du PAADD	31
Tableau 14. Cohérence entre les objectifs du PAADD et les missions du MINDDEVEL	32
Tableau 15. Cohérence entre les objectifs du PAADD et le Plan Cadre des Nations-Unies pour le Développement ..	33
Tableau 16. Alignement des objectifs du projet sur les priorités définies dans le cadre d'engagements	34
Tableau 17. Evaluation du niveau d'atteinte des objectifs du PAADD	37
Tableau 18. Appréciation de l'efficience du PAADD	41
Tableau 19. Taux d'exécution des PTA	50
Tableau 20. Recommandations et propositions d'actions	54
Figure 1. Organigramme du PAADD	24
Figure 2. Schéma illustratif de la ToC du PAADD	25
Figure 3. La démarche d'élaboration d'une stratégie DEL	60
Encadré. 1. Opportunité d'un guide d'élaboration des PCD.	38
Encadré. 2. Les trois piliers de la RSE	47

Encadré. 3. Effet catalyseur : l'exigence de visibilité des bailleurs transformée en opportunités	48
Encadré. 4. Qu'est-ce que le DEL	52
Encadré. 5. Enjeux du DEL en 12 points	59

Fiche signalétique

Pays	République du Cameroun			
Numéro de projet	00130213			
Partenaire principal de réalisation	MINDDEVEL			
Autres Partenaires de réalisation	Communes, CVUC, FEICOM, BUNEC, NASLA, PNDP, INS et administrations sectorielles (MINEPAT, MINFI, MINPOSTEL, MINHDU, MINPROFF, MINAS, CONSUPE)			
Durée du projet	Date de démarrage : Janvier 2021		Date d'achèvement : décembre 2025	
Organe d'exécution/ Maitre d'œuvre	Unité de Coordination du Projet (UCP)			
Plan de financement	<i>Montants</i>		<i>Pourcentage du coût total du projet (%)</i>	
		<i>En dollar US</i>		<i>En F.CFA (XAF)</i>
	□ PNUD	1 000 000,00	561 308 200,00	4,52 %
	□ ETAT	2 160 547,00	1 212 732 747,59	9,76 %
	□ A mobiliser	18 977 243,00	10 652 082 109,29	85,72 %
	TOTAL	22 137 790,00	12 426 123 056,88	100%
	Taux de change : 1 dollar US = 561, 3082 F.CFA			
Taux de décaissement	5%			
Objectif	Améliorer les conditions de vie des populations à la base à travers le renforcement des capacités des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) pour un développement local durable et inclusif en s'attaquant à des défis majeurs identifiés.			
Objectifs spécifiques	<ol style="list-style-type: none"> 1) Permettre aux acteurs de la décentralisation de disposer des éléments d'analyse et d'outils d'analyse stratégique ; 2) Accompagner les communes et les villes dans leurs missions de promotion du développement durable, inclusif et résilient au niveau local ; 3) Apporter un appui au renforcement de la gouvernance participative locale ; 4) Améliorer la coordination et la synergie des intervenants dans le domaine de la décentralisation, notamment les Partenaires Techniques et Financiers au niveau local. 			
Résultats escomptés	<ol style="list-style-type: none"> 1) Le gouvernement dispose d'un référentiel de mesure du développement local, de la gouvernance démocratique et de gestion communale pour le pilotage stratégique de la décentralisation 2) Le tissu socioéconomique des CTD est renforcé avec 1000 emplois directs créés dans 20 communes pilotes labellisées numériques ; 3) La participation des populations dans la gestion des affaires locales dans 20 communes pilotes est mieux structurée 4) Une plateforme des acteurs de la Décentralisation et du Développement Local est fonctionnelle et a permis de mobiliser les ressources et les compétences au service du projet. 			
Axes d'intervention, Produits et activités	AXE 1. PRODUCTION DES OUTILS DE PILOTAGE STRATEGIQUE DE LA DECENTRALISATION ET DU DEVELOPPEMENT LOCAL			
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Produit 1. Le MINDDEVEL dispose d'outils de pilotage et gestion opérationnelle, de la mise en œuvre de la décentralisation et de promotion du développement local. <ul style="list-style-type: none"> Activité 1.1. Appuyer l'actualisation, la validation, la diffusion et l'appropriation de la SND et de la SND30 au niveau local Activité 1.2. Appuyer la production et la dissémination des outils et plateformes de suivi de la mise en œuvre de la décentralisation et de la promotion du développement local Activité 1.3. Elaborer une cartographie dynamique des principaux PTF impliqués dans la décentralisation et la promotion du développement local. Activité 1.4. Mettre en place et animer un cadre de dialogue des PTF intervenant dans le domaine de la décentralisation et de la promotion du développement local. ◆ Produit 2. Le MINDDEVEL dispose d'outils de Suivi-Evaluation (SE) de la mise en œuvre de la décentralisation et de promotion du développement local <ul style="list-style-type: none"> Activité 2.1. Elaborer des nouveaux indicateurs de DL en lien avec l'IDL existant aux fins de servir de cadre d'évaluation des progrès accomplis en matière de DD, inclusif, résilient au niveau local (Outils et procédures de collecte) Activité 2.2. Elaborer un rapport de référence sur l'état du DL à partir de nouveaux indicateurs Activité 2.3. Renforcer le système de monitoring et de reporting des CTD ◆ Produit 3 : Les outils opérationnels d'exercice des compétences spécifiques transférées aux régions à statut spécial du NOSO sont élaborés <ul style="list-style-type: none"> Activité 3.1. Développer des mécanismes de participation à l'élaboration des politiques publiques nationales relatives au sous-système éducatif anglophone et au statut de la chefferie traditionnelle Activité 3.2. Elaborer le guide méthodologique de création et de gestion des missions régionales de développement des régions du NOSO 			

	<p>Activité 3.3. Développer des outils de fonctionnement des organes de gouvernance et de gestion des régions à statut spécial du NOSO et du PIC</p> <p>AXE 2. DEVELOPPEMENT SOCIOECONOMIQUE DES CTD</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Produit 4 : Un cadre de financement du développement local intégré est proposé <ul style="list-style-type: none"> Activité 4.1. Conduire une étude diagnostique du financement du DL Activité 4.1. Evaluer le système de péréquation actuel relatif à la répartition des ressources de l'Etat et proposer de nouveaux critères de répartition plus équitables Activité 4.3. Conduire une évaluation de la performance de la gestion financière des CTD ◆ Produit 5 : Appui à l'émergence de trois pôles de croissance et de développement intégré pour la réalisation des projets aux solutions innovantes et accélératrices des ODD préservant l'environnement et les écosystèmes <ul style="list-style-type: none"> Activité 5.1. Appuyer la mise en œuvre des projets aux solutions innovantes (Mécanisation, valorisation des TIC, etc.), portés par les jeunes, les femmes, les minorités et les personnes handicapées Activité 5.2. Développer les incubateurs des PMI/PME locaux Activité 5.3. Promouvoir la mise en place des communes numériques pilotes (facilitation des échanges entre les citoyens et les élus, simplification de l'administration, promotion de l'usage du numérique) Activité 5.4. Renforcer les capacités des acteurs locaux en matière de mise en œuvre, reporting, suivi et évaluation des ODD Activité 5.5. Renforcer la capacité des CTD dans le choix et la maturation des projets sensibles aux ODD privilégiant la rentabilité sociale des pôles <p>AXE 3. GOUVERNANCE, PROMOTION DE LA PARTICIPATION CITOYENNE ET LA REDDITION DES COMPTES DANS LES CTD</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Produit 6 : Les capacités en matière de gestion et de contrôle des CTD sont renforcées <ul style="list-style-type: none"> Activité 6.1. Elaborer les outils de gestion et de contrôle et d'audit des CTD Activité 6.2. Former les élus et personnels des CTD Activité 6.3. Former les contrôleurs des CTD Activité 6.4. Effectuer des audits pilotes de la gestion dans 20 communes ◆ Produit 7 : Le contrôle citoyen de l'action publique locale est mieux structuré <ul style="list-style-type: none"> Activité 7.1. Elaborer les outils de participation citoyenne, notamment des femmes et des jeunes à l'action communale et urbaine Activité 7.2. Sensibiliser les CTD sur la participation citoyenne à l'action publique locale et la mise en place de cadres de concertation Activité 7.3. Renforcer les capacités des comités de quartiers, de villages et des OSC sur la participation et le contrôle citoyen Activité 7.4. Mettre en place une plateforme digitale de participation citoyenne à l'action communale et urbaine, avec un accent sur le volet contrôle citoyen de ladite action ◆ Produit 8 : Les capacités des structures d'appui-conseil, notamment le MINDDEVEL, la NASLA, le BUNEC et le FEICOM sont renforcées <ul style="list-style-type: none"> Activité 8.1. Accompagner la NASLA dans l'élaboration des curricula de formation Activité 8.2. Renforcer les capacités du personnel de la NASLA, du BUNEC et du FEICOM Activité 8.3. Renforcer les capacités du personnel (Services centraux et Déconcentrés) du MINDDEVEL en matière de promotion de la bonne gouvernance locale ◆ Produit 9 : le projet est mis en œuvre de manière performante <ul style="list-style-type: none"> Activité 9.1. Renforcer les capacités du personnel du MINDDEVEL en GAR (Procédures, HACT, etc.) Activité 9.2. Mettre en place une équipe de gestion de projet performante Activité 9.3. Elaborer, mettre en œuvre et assurer le suivi du PTA du projet Activité 9.4. Assurer la communication sur les activités du projet Activité 9.5. Procéder à l'évaluation à mi-parcours et finale du programme
Zones d'intervention	Le projet est d'envergure nationale couvrant les 374 CTD avec des actions pilotes concentrées sur un échantillon de 20 communes dans les trois pôles
Principaux Bénéficiaires	MINDDEVEL, les 374 communes et Communautés Urbaines et leurs instances faïtières, les 02 régions à statut spécial du Nord-Ouest et du Sud-Ouest, les Comités de quartiers et de villages, associations et organisations de la société civile, ONG, les administrations sectorielles concernées par le transfert des compétences et des ressources aux CTD, les populations locales, l'ONU dans le cadre de la concrétisation de son agenda 2030.
Risques identifiés à la conception du projet	<ul style="list-style-type: none"> i. Le manque ou l'insuffisance de financement qui pourrait entraver le financement des activités ; ii. La persistance de l'épidémie à corona virus qui pourrait défavoriser le déploiement exhaustif des activités dans le temps et dans l'espace et iii. L'insécurité liée à la crise dans les régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest et les attaques de BOKO HARAM dans la région de l'extrême-Nord qui pourraient limiter l'accès aux dites régions et la participation des acteurs de la décentralisation

Source : Consultant, base exploitation des documents

Sigle et abréviations

AFD	Agence Française de Développement
BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale
BUNEC	Bureau National de l'Etat Civil
CPD	Document de Programme pour le Cameroun (CPD)
CND	Conseil National de la Décentralisation
CTD	Collectivité Territoriale Décentralisée
DEL	Développement Economique Local
DNP	Directeur National du Projet
DL	Développement Local
DGD	Dotation Générale de la Décentralisation
DSCE	Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
EPA	Etablissement Public Administratif
FEICOM	Fonds Special d'Equipement Intercommunal
GIZ	Deutsche Gesellschaft fur Internationale Zusammenarbeit
IDH	Indice de Développement Humain
IDL	Indice de Développement Local
IDU	Indice de Développement Urbain
INS	Institut National de la Statistique
IPM	Indice de pauvreté Multidimensionnel
KFW	Kreditanstalt fur Wiederaufbau
MINAS	Ministère des Affaires Sociales
MINAT	Ministère de l'Administration Territoriale
MINDDEVEL	Ministère de la Décentralisation et du Développement Local
MINEPAT	Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MINFI	Ministère des Finances
MINHDU	Ministère de l'Habitat et du Développement Urbain
MINJEC	Ministère de la Jeunesse et de l'Education Civique
MINPMEESA	Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat
MINPROFF	Ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille
MINSANTE	Ministère de la Santé
MINSEP	Ministère des Sports et de l'Education Physique
NASLA	National School of Local Administration (Ecole Nationale d'Administration Locale)
ODD	Objectifs de Développement Durable
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OSC	Organisation de la Société Civile
PAPRINS	Projet d'Appui à la Production des Instruments Stratégiques Nationaux Nationaux
PCD	Plan Communal de Développement
PNDP	Programme National de Développement Participatif

PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PTA	Plan de Travail Annuel
Prodoc	Document de projet
PTF	Partenaire Technique et Financier
RRA	Représentant Résident Adjoint
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SE	Suivi-Evaluation
SG	Secrétaire Général
SIG	Système d'Information Géographique
SND30	Stratégie Nationale de Développement à l'horizon 2030
SNU	Système des Nations Unies
TDR	Termes de Référence
ToC	Théorie de Changement
UA	Union Africaine
UE	Union Européenne
UGP	Unité de Gestion du Projet
UNSCDF	Plan Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable
UNEG	United Nations Evaluation Group (Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation)

Résumé exécutif

1) Le PAADD en bref

1. Le Projet d'Appui à l'Accélération et à l'Approfondissement de la Décentralisation et du Développement local (PAADD) est le fruit d'une co-construction entre le ministère de la Décentralisation et du Développement Local (MINDEVEL) et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD).
2. Sa mise en œuvre est prévue pour une durée de cinq (05) ans pour la période 2021-2025. Son coût total est estimé à 22 137 790 dollars US selon la structure de financement suivante : PNUD : 4,52% ; Gouvernement : 9,76% et à mobiliser : 85,72%.
3. Le PAADD est structuré autour de trois principaux axes d'intervention interdépendants pour neuf (09) produits. Il s'agit notamment : axe 1 : « production des outils de pilotage stratégique de la décentralisation et du développement local » ; axe 2 : « développement socioéconomique des CTD » et axe 3 : « gouvernance, promotion de la participation citoyenne et reddition des comptes dans les CTD ».
4. Son objectif global est d'améliorer les conditions de vie des populations à la base, à travers le renforcement des capacités des CTD pour un développement local inclusif et durable. Cette ambition est consacrée par la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND 30) sur laquelle est aligné le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF), le Document de Programme pays du PNUD (CPD) ainsi que les agendas 2030 et 2063 des Nations Unies et de l'Union Africaine, respectivement.
5. Le PAADD a pour bénéficiaires : le MINDEVEL, les 374 communes et Communautés Urbaines et leurs instances faitières, les deux régions à statut spécial, les comités de quartier ou de village, les associations, les OSC et ONG, les différentes administrations sectorielles concernées par le transfert des compétences et des ressources aux CTD, les populations locales et l'Organisation des Nations Unies (ONU) dans le cadre de la concrétisation de son agenda 2030.
6. Les partenaires de mise en œuvre sont soit les bénéficiaires, soit les Etablissements Publics Administratifs (FEICOM, PNDP, etc.), les PTF, etc. soit les deux à la fois.
7. Comme stratégie d'intervention, le PAADD adopte une approche territoriale inclusive et coordonnée axée sur l'innovation et concentre ses efforts sur trois pôles de développement intégrés.

2) Cadre de l'évaluation

8. Le présent document fait office de rapport d'évaluation à mi-parcours en conformité avec les prescriptions du Document de Projet (Prodoc) et les politiques et procédures du PNUD en matière de programmation. Cette évaluation vise globalement à jeter un regard rétrospectif et prospectif sur l'ensemble des éléments pertinents du projet à mi-parcours de sa mise œuvre, de tirer les enseignements qui s'imposent et de prendre des mesures correctives pour améliorer la performance du projet dans les deux prochaines années.
9. Le référentiel de l'évaluation a été circonscrit autour d'un examen des performances basé sur les critères de pertinence, efficacité et adaptabilité, efficience, cohérence, durabilité, impact, caractère catalytique et tolérance aux risques et innovations, avec un accent particulier sur la prise en compte du genre et inclusion.

3) Méthodologie d'intervention

10. Sur le plan méthodologique, la mission a privilégié une approche participative et inclusive de la planification à la livraison du rapport final, en vue d'assurer l'appropriation du processus évaluatif par tous les acteurs concernés et garantir la validité des conclusions et recommandations formulées à cet effet. L'évaluation s'est appuyée sur deux (02) principales sources de données : la revue documentaire et les entretiens. Le jugement évaluatif s'est fondé sur des grilles de notation en lien avec chacun des critères d'évaluation. La principale limite de la méthodologie est le biais

de sélection des cibles pour les entretiens en rapport avec l'approche raisonnée de l'échantillonnage. A côté, on peut aussi relever la difficulté à organiser les entrevues avec les Conseils régionaux du Nord-Ouest, Sud-Ouest et Ouest.

4) Résultats de l'évaluation

11. Les résultats de l'évaluation ont été organisés autour des critères d'évaluation et d'une analyse SWOT pour s'ouvrir finalement sur des recommandations et trois scénarii à l'appui d'une refondation du PAADD.

4-1) Jugement évaluatif global

12. Globalement, la mission d'évaluation considère que le PAADD est un projet très ambitieux qui a suscité de nombreuses attentes qui tardent à se manifester. Le projet a permis cependant de mettre en place les outils de pilotage essentiels nécessaires au déploiement de mesures de décentralisation et de développement local efficace. Par rapport aux résultats escomptés, sa performance est jugée « modérément insatisfaisante », mais avec une probabilité élevée d'inverser rapidement la tendance sous conditions.

4-2) Présentation des résultats sous le prisme des critères d'évaluation

13. Sous le prisme des critères d'évaluation, la mission d'évaluation conclut ce qui suit : (i) Le PAADD est « globalement pertinent » ; (ii) la cohérence de l'intervention est « amplement avérée » ; (iii) l'efficacité du projet est « modérément insatisfaisante » ; (iv) l'efficience du PAADD est jugée « insuffisante » ; (v) la durabilité/appropriation locale est jugée « moyennement probable » ; (vi) le caractère catalytique du PAADD est « Avéré » ; (vii) la tolérance aux risques et innovation est « moyennement appréciée » ; (viii) la mission d'évaluation juge « modérément satisfaisante » la prise en compte du « genre et minorité » au stade actuel d'exécution du projet.

4-3) Présentation des résultats sous le prisme de l'analyse forces et faiblesses, opportunités et menaces

14. Sous le prisme de l'analyse SWOT, la mission d'évaluation a fait quelques constats saillants illustrés ci-dessous.
- ◆ **En termes d'opportunités** : (i) la décentralisation s'illustre aujourd'hui comme une politique publique « vedette » qui suscite un grand intérêt de la part des partenaires au développement ; (ii) le PAADD présente un potentiel élevé d'implémentation des actions complémentaires et cohérentes développées par différents partenaires au développement et enfin, (iii) le secteur privé regorge d'opportunités à explorer dans le cadre des activités de RSE.
 - ◆ **En termes de menaces**, l'enthousiasme manifesté par les uns et les autres a donné aux concepteurs du PAADD de miser un peu trop sur les contributions des bailleurs de fonds pour combler le gap entre le coût total du projet et les contributions du PNUD et du gouvernement (soit 86% du coût total du PAADD). C'était sans compter avec la concurrence entre les bailleurs de fonds pour des exigences de visibilité. A l'arrivée les bailleurs ont préféré pour l'instant initier et piloter chacun « son projet » plutôt que de noyer leurs financements dans un projet en partenariat.
 - ◆ **En termes de forces**, il faut noter : (i) l'implication personnelle du ministre de la Décentralisation et du Développement Local ; (ii) la grande capacité du PAADD à mobiliser les acteurs de la décentralisation et du développement local et (iii) l'empreinte du MINDDEVEL désormais sur les affaires locales.
 - ◆ **En termes de faiblesses**, il y a : (i) la faible mobilisation des ressources financières qui constitue le problème central auquel fait face le PAADD et qui pèse grandement sur l'atteinte du résultat final escompté (ii) ainsi que certains problèmes qualifiés de périphériques, c'est-à-dire d'influence relativement faible sur la finalité du projet au nombre desquels il y a (a) de la mauvaise compréhension de la philosophie du projet par ses acteurs de mise en œuvre au niveau du MINDDEVEL ; (b) des

difficultés récurrentes de coordination des activités au sein de l'UGP ou encore de (c) l'absence d'un Système de Suivi-Evaluation (SSE) formalisé.

5) Leçons apprises

De l'expérience du PAADD à mi-parcours, la mission d'évaluation en a tiré trois principales leçons.

15. **Leçon 1.** *Une chaîne n'est jamais plus solide que son maillon le plus faible. Les interventions du PAADD au niveau stratégique sont globalement satisfaisantes mais ne suffisent pas pour générer l'impact attendu sans une volonté réelle d'implication et d'appropriation du processus au niveau de la base.*
16. **Leçon 2.** *La plupart des bailleurs de fonds, entre autres, au nom des exigences de visibilité, ne sont encore pas très motivés pour noyer leurs ressources financières dans des projets à financements conjoints. Il faudrait renforcer le dialogue avec eux pour rassurer sur les prérequis de visibilité et également envisager des stratégies en termes de mise en cohérence et mise en œuvre d'actions mutuellement complémentaires. Il pourrait être important d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de mobilisation des ressources pour compléter les besoins en ressources du projet.*
17. **Leçon 3.** *Lorsqu'un projet est mis en œuvre par le personnel de l'administration et que l'UGP y est logée, il y a un risque élevé que ses activités se confondent à celles du ministère, que sa gestion prête le flanc à des conflits de compétences avec pour conséquences d'énormes difficultés de coordination et de suivi des activités. Dans ces conditions, c'est la performance du projet qui en est en pâtit.*
18. **Leçon 4.** *Un projet conçu dans une approche de co-construction entre les principales parties prenantes impliquées comme l'a été le PAADD offre plus de garanties de succès et d'appropriation qu'un projet élaboré par le bailleur de fonds. La mission d'évaluation a fait le constat d'une appropriation du projet par ses acteurs de mise en œuvre au niveau stratégique (MINDDEVEL). Reste que cette appropriation se prolonge plus au niveau local.*

6) Pistes d'actions pour la refondation du PAADD

5-1) Fondements de l'argumentaire

19. *La mission d'évaluation a proposé quelques pistes de refondation du PAADD pour tenir compte des contraintes identifiées et des résultats de l'analyse SWOT ci-dessus présentée.*
20. *L'argumentaire est fondé sur les certitudes suivantes : (i) la capitalisation de l'expérience du PAADD est un gage de durabilité/appropriation ; (ii) la mobilisation des ressources telle qu'envisagée à la conception du PAADD n'a pas été à la hauteur de l'ambition affichée ; (iii) la mutualisation des ressources financières est difficile à réaliser ; (iv) le risque financier du PAADD est avéré ; (v) les divergences au sein de l'UGP par rapport à la philosophie du projet ; (vi) le PAADD procède de l'approche « Développement Economique Local » ; (vii) le réalisme commande que l'on procède au redimensionnement du PAADD.*

5-2) Recommandations d'orientations stratégiques

21. *La mission d'évaluation a proposé quelques orientations stratégiques organisées autour de la question centrale suivante : **Comment faire vivre le cœur du projet, c'est-à-dire le produit 5 et accroître les chances d'amélioration des conditions et le cadre de vie des populations à la base ?** En guise de réponse, les recommandations suivantes ont été formulées en fonction des faiblesses, problèmes et difficultés et opportunités identifiées.*
22. *Pour résoudre le problème récurrent de la faible capitalisation/exploitation des documents stratégiques, la mission propose de **mettre en place une stratégie d'exploitation et de capitalisation des outils et instruments de pilotage et de la gestion de la décentralisation et du développement local comme une priorité d'action.***

23. Problème à résoudre : Absence d'une plateforme fonctionnelle des intervenants du domaine de la décentralisation et du développement local. Recommandation : **Mettre en place et rendre fonctionnelle la plateforme des acteurs qui interviennent dans le domaine de la décentralisation et du développement local.**
24. Problème à résoudre : le PAADD est une approche partielle du DEL. Recommandation : **Mettre en œuvre un processus DEL intégral selon une approche par les pôles de développement économique**
25. Problème à résoudre : insuffisance d'éléments de clarification d'une stratégie d'accompagnement des CTD dans le cadre de la promotion du développement local à travers les pôles de croissance ; Recommandation : **Mettre en place une stratégie d'accompagnement des CTD en matière de promotion du développement et de gouvernance locale dans le but de garantir l'appropriation et la viabilité des actions.**
26. Problème à résoudre : Difficultés de coordination et de suivi de la mise en œuvre du projet. Recommandation : **Mettre en place un manuel d'exécution du projet assorti cahier de charges pour les membres de l'UGP.**

5-3) Propositions de scenarii

27. A la lumière de ce qui précède, la mission d'évaluation propose pour les deux dernières années d'exécution du PAADD, quatre (04) scenarii possibles.
28. **Scénario 1. Emergence de trois pôles de croissance et de développement intégré tel que prévu dans le document de projet.** Cette option conserve l'idée originelle du projet à sa conception. Pour tenir compte des difficultés récurrentes de financement et de la période d'exécution restante, les ambitions sont revues à la baisse. L'idée de faire émerger trois pôles de croissance est maintenue, mais au lieu de vingt (20) communes pilotes, l'on retiendra plutôt six (06), soit deux (02) communes par pôle de croissance.
29. **Scénario 2. Partenariats avec le secteur privé, CTD, Communautés et autres organismes, volontaires, motivés et ayant un potentiel de financement ou d'autofinancement important.** Ce scénario propose une approche moins formelle et proactive qui consiste à rechercher pour le compte du PAADD, des partenariats avec des institutions et organismes (Secteur privé, CTD, communautés, etc.) qui présentent un fort potentiel de financement ou d'autofinancement et qui démontrent un fort engagement et une grande motivation dans le cadre de la mise en œuvre du PAADD. L'idée de faire émerger trois pôles est abandonnée dans cette perspective au profit de l'exigence d'aller trouver des financements là où ils se trouvent. Il s'agit ici d'explorer, à côté de la structure formelle de la décentralisation, d'explorer d'autres voies informelles en contractualisant avec des institutions communautaires y compris les communes elles-mêmes, à la base engagées et motivées dans le sens de promouvoir la décentralisation et le développement de leurs membres.
30. **Scénario 3. Application du processus DEL intégral.** Ce scénario accorde le privilège à la mise en œuvre d'un processus DEL intégral en mettant un accent particulier sur l'élaboration d'une vision partagée du développement du territoire et la volonté d'assurer l'adhésion et l'appropriation des acteurs locaux et la co-construction d'instruments et de dispositifs de développement Economique Local. Ce processus qui devrait normalement aboutir à l'identification et des choix des projets consensuels à mettre en œuvre dans chaque pôle (voir Prodoc) renforce son appropriation au niveau local ainsi que la préservation des acquis dans la durée.
31. **Scénario 4. Identification et mise en œuvre d'actions ciblées et à fort potentiel d'impact socioéconomique et en matière de gouvernance locale en faveur des CTD et populations locales.** Ce scénario qui n'est plus adossé à l'idée de création de trois pôles de croissance, propose d'initier et de conclure des partenariats directs avec certaines CTD (Communes et régions) qui satisfont des critères préalablement définis et qui offrent un potentiel élevé d'innovation et d'effets transformateurs.

1. Cadrage de l'évaluation

1.1. Contexte et justification de l'évaluation

32. Le Projet d'Appui à l'Accélération et à l'Approfondissement de la Décentralisation et du Développement local (PAADD) s'inscrit dans le cadre de l'appui du Programme des Nations Unies pour le Développement au gouvernement camerounais dans sa volonté politique de faire avancer le processus de décentralisation.
33. Ses interventions visent globalement à améliorer les conditions de vie des populations à la base, à travers le renforcement des capacités des CTD pour un développement local inclusif et durable. Cette ambition est consacrée par la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND 30) sur laquelle s'aligne le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNSCDF)
34. L'évaluation à mi-parcours, objet du présent rapport, s'inscrit dans le respect des prescriptions du Document de Projet (Prodoc), ainsi qu'aux politiques et procédures du PNUD en matière de programmation, dans le but d'évaluer sa performance et les effets induits sur la cible en vue d'en tirer des leçons et dessiner ses perspectives.

1.2. But - Objectifs et Portée de l'évaluation

1.2.1. But de l'évaluation

35. L'évaluation du PAADD vise essentiellement deux buts liés à l'exigence de redevabilité et d'apprentissage des parties prenantes.
 - ◆ **En rapport avec la redevabilité**, elle doit permettre d'apprécier les performances du projet et leur contribution à l'atteinte du résultat escompté notamment de/ la création d'un environnement favorable pour l'accélération du processus de décentralisation et du développement local.
 - ◆ **En rapport avec l'apprentissage**, elle vise à générer des évidences permettant d'alimenter les réflexions stratégiques et opérationnelles sur les approches porteuses pour améliorer les interventions du projet dans la suite de son processus de mise en œuvre.

1.2.2. Objectifs de l'évaluation

36. L'objectif général de cette évaluation est de jeter un regard rétrospectif et prospectif sur l'ensemble des éléments pertinents du projet à mi-parcours de sa mise œuvre et permettre de prendre des mesures correctives dans le cadre des prochaines interventions. Plus précisément, cette évaluation vise à fournir une appréciation sur la performance du projet et les premiers effets induits en vue d'en tirer des leçons qui s'imposent et dessiner les perspectives pour la suite de la mise en œuvre.
37. 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 ;
 - ◆ Mettre en évidence les défis et contraintes majeurs qui ont pesés sur les interventions du projet ;
 - ◆ Tirer des enseignements et dégager des recommandations pour optimiser les prochaines interventions du projet ;
 - ◆ Apprécier le caractère catalytique, la sensibilité au temps, la tolérance aux risques et l'innovation des interventions du projet.

1.2.3. Portée de l'évaluation et champ d'investigation

38. Les termes de référence ont défini la portée de la présente évaluation en rapport avec la période de temps, les parties prenantes et les produits générés par le projet.
39. Ceci étant, l'évaluation va couvrir une période de deux ans et demi, soit de la signature de la convention en date du 03 décembre 2020 au mois de juin 2023 ; un échantillon de parties prenantes

(personnes et/ou institutions) auprès desquelles les données vont être collectées sera concerné ; enfin, l'évaluation va s'intéresser aux huit (08) premiers produits¹ prévus.

40. Une attention particulière a été portée aux aspects relatifs à la conception du projet, aux mécanismes de suivi et de coordination, à la participation des bénéficiaires.
41. Cette évaluation est circonscrite aux interventions du PAADD en conformité avec l'accord de financement pour tiers donateurs entre le MINDDEVEL et le PNUD. Elle ne prétend pas par conséquent évaluer les interventions des autorités camerounaises, ni celle des autres acteurs de développement qui s'inscrivent en dehors de cet Accord.
42. Même si cela n'est pas explicitement clarifié dans les TDR, il convient de rappeler que la présente mission d'évaluation s'est aussi intéressée aux aspects liés à la conception du PAADD et à sa stratégie de mise en œuvre en raison de l'influence qu'ils peuvent avoir sur sa performance.

1.3. Résultats et livrables attendus

43. Il est principalement attendu les principaux résultats suivants : (i) la mission d'évaluation a formulé un jugement le plus objectif possible sur la situation de mise en œuvre du PAADD et les résultats obtenus par rapport aux attentes ; (ii) la mission d'évaluation a tiré des leçons qui s'imposent au terme des deux premières années et demi d'exécution du projet ; (iii) des orientations conséquentes permettant d'améliorer les performances du projet ont été proposées par la mission d'évaluation.
44. Au titre de livrables, il est attendu du Consultant : (i) un rapport initial d'évaluation (Rapport de démarrage) après la prise de service ; (ii) un projet de rapport d'évaluation après la collecte et l'analyse des données et (iii) un rapport d'évaluation finale prenant en compte les amendements du groupe de référence.

1.4. Gouvernance et gestion de l'évaluation

45. L'orientation globale du processus évaluatif du projet PAADD est de la responsabilité du Consultant sous la supervision de l'équipe technique du PAADD avec l'appui du M&E Specialist du bureau PNUD et l'unité de gestion du PAADD qui veilleront sur la qualité des rapports et des données collectées par l'évaluateur.
46. Ils ont la responsabilité de mettre à disposition 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.
47. 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 sont sous la responsabilité du consultant.
48. L'unité de coordination a à sa charge l'organisation des différents ateliers envisagés au cours du processus d'évaluation (validation, vulgarisation).
49. Le Groupe de Référence est composé de parties prenantes clés, qui collaborent étroitement avec le responsable de l'évaluation, afin d'orienter le processus.
50. 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.

¹ En clair, le **Produit 9 intitulé** « Le projet est mis en œuvre de manière performante » n'est pas concerné dans le cadre de la présente évaluation conformément aux TDR.

1.5. Critères d'évaluation, questions évaluatives et grille de notation des performances

51. Le référentiel de l'évaluation qui délimite le champ d'investigation de l'évaluation à mi-parcours du PAADD a été circonscrit autour d'un examen des performances basé sur les critères suivants : pertinence, efficacité et adaptabilité, efficacité, cohérence, durabilité, impact, caractère catalytique et tolérance aux risques et innovations. Un accent particulier a été mis sur la prise en compte du genre et inclusion.
52. Pour chacun de ces critères, des questions évaluatives auxquelles le processus évaluatif a essayé d'apporter autant que possible des réponses objectives ont été formulées. (Cf. Annexe 4). Par ailleurs, les TDR de la mission ont prescrit une analyse des aspects de l'évaluation en rapport avec le « genre et l'inclusion » à l'intérieur des critères de pertinence, efficacité, efficacité, durabilité et impact. Cette analyse fait l'objet d'un paragraphe spécifique dans le présent rapport.
53. Chacun des critères d'évaluation a été mesuré ou apprécié à travers un questionnaire qui est repris dans la matrice d'évaluation proposée en annexe. Pour chacun d'eux, l'équipe d'évaluation a formulé une opinion basée sur l'analyse de la performance à partir d'une échelle d'appréciation.
54. **Efficacité et efficacité** : le **tableau 1** illustre l'échelle d'appréciation des performances du PAADD en termes d'efficacité et d'efficacité.

Tableau 1. Echelle d'appréciation de l'efficacité et de l'efficacité

NOTE	APPRECIATION	EXPLICATIONS/JUSTIFICATION	CATEGORIE
6	Très satisfaisant	Les résultats attendus ont été atteints – ou mieux – que ceux prévus	Satisfaisant
5	Satisfaisant	Les aspects positifs sont plus importants que les aspects négatifs	
4	Modérément satisfaisant	Les aspects positifs sont au moins aussi importants que les aspects négatifs	
3	Modérément insatisfaisant	Les aspects négatifs sont légèrement plus importants que les aspects positifs	Insatisfaisant
2	Insatisfaisant	Les aspects positifs sont faibles par rapport aux aspects négatifs	
1	Très insatisfaisant	Des déficiences sérieuses caractérisées par très peu d'aspects positifs ont été observées	

55. **Pertinence** : Le score correspond aux appréciations suivantes : Pertinent (P) ; Moyennement Pertinent (MP) et Non Pertinent (NP).

Tableau 2. Echelle d'appréciation de la pertinence

SCORE	APPRECIATION
5-6	« Pertinent » (P)
3-4	« Moyennement Pertinent » (MP)
1-2	« Non Pertinent » (NP)

56. **Cohérence** : Le score correspond aux appréciations suivantes : Cohérent (C) ; Moyennement Cohérent (MC) et Pas Cohérent (PC).

Tableau 3. Echelle d'appréciation de la cohérence

SCORE	APPRECIATION
5-6	« Cohérent » (C)
3-4	« Moyennement Cohérent » (MC)
1-2	« Pas Cohérent » (PC)

57. **Durabilité et impact** : Le score correspond aux appréciations suivantes : « Probable » (P) ; Moyennement Probable (MP) et Improbable (I).

Tableau 4. Echelle d'appréciation de la durabilité et de l'impact

SCORE	APPRECIATION	JUSTIFICATION
5-6	« Probable » (P)	Risques pour la durabilité/Impact des acquis non avérés.
3-4	« Moyennement Probable » (MP)	Risques pour la durabilité/Impact des acquis négligeables.
1-2	« Improbable » (I)	Présomption de risques pour la durabilité/Impact des acquis avérée

58. **Caractère catalytique** : Le score correspond aux appréciations suivantes : « Avéré » (A) ; Moyennement Avéré (MA) et Non Avéré (NA).

Tableau 5. Echelle d'appréciation du caractère catalytique

SCORE	APPRECIATION	JUSTIFICATION
5-6	« Très Avéré » (A)	Le PAADD a suscité d'autres interventions et des ressources provenant d'autres bailleurs ont été mobilisées
3-4	« Avéré » (A)	Le PAADD a suscité pas moins trois autres interventions mais n'a pas ou a insuffisamment attiré d'autres ressources provenant d'autres bailleurs
2-3	« Moyennement Avéré » (MA)	Il existe un potentiel réel du PAADD à susciter d'autres interventions ou de mobilisations de ressources additionnelles mais insuffisamment exploité par la non mise en place des initiatives transformatrices.
1-2	« Non Avéré » (NA)	Pas de potentiel et aucune initiative pour en créer justifiée

59. **Tolérance aux risques et innovation** : Le score correspond aux appréciations suivantes : « Avéré » (A) ; Moyennement Avéré (MA) et Non Avéré (NA).

Tableau 6. Echelle d'appréciation de la tolérance par rapport aux risques et innovation

SCORE	APPRECIATION	JUSTIFICATION
5-6	« Tolérant » (T)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Le risque lié au projet est surveillé et atténué de manière efficace ◆ L'approche du projet est nouvelle ou innovante et porte des germes d'apprentissage permettant d'éclairer des approches similaires ailleurs
3-4	« Moyennement Tolérant » (MT)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Des actions permettant d'atténuer les risques identifiés du projet sont mises en œuvre mais restent encore inefficace avec la possibilité d'inverser la tendance. ◆ Le potentiel d'innovation du PAADD est élevé et insuffisamment exploité.
1-2	« Non Tolérant » (NT)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Le risque lié au projet est élevé (« haut risque ») et insuffisamment surveillé et atténué ◆ L'approche du projet ne présente aucune spécificité/ innovation

60. **Prise en compte du genre et inclusion** : Le score correspond aux appréciations suivantes : « Satisfaisant » (S) et Insatisfaisant (I).

Tableau 7. Echelle d'appréciation de la prise en compte du genre et inclusion

NOTE	APPRECIATION	EXPLICATIONS/JUSTIFICATION	CATEGORIE
6	Très satisfaisant	La prise en compte du genre et l'inclusion est justifiée dans la conception du PAADD, les outils de pilotage et de gestion de la décentralisation et le développement local ainsi que dans la mise en œuvre des activités opérationnelles.	Satisfaisant
5	Satisfaisant	La prise en compte du genre et l'inclusion est justifiée dans 2/3 des dimensions énoncées ci-dessus : conception du PAADD, outils de pilotage et activités opérationnelles.	
4	Modérément satisfaisant	La prise en compte du genre et l'inclusion est justifiée dans un plus de 1/3 des dimensions énoncées ci-dessus : conception du PAADD, outils de pilotage et activités opérationnelles.	
3	Modérément insatisfaisant	La prise en compte du genre et l'inclusion est justifiée dans un peu moins de 1/3 des dimensions énoncées ci-dessus.	Insatisfaisant
2	Insatisfaisant	La prise en compte du genre et l'inclusion est à peine justifiée /énoncée dans la conception du PAADD.	
1	Très insatisfaisant	La prise en compte du genre et l'inclusion n'est aucunement justifiée de la conception à la mise en œuvre du PAADD.	

2. Méthodologie de l'évaluation

2.1. Approche méthodologique

61. La mission a été guidée par les principes d'égalité des sexes, fondés sur les droits et développement humains² dans une approche participative et inclusive de la planification à la livraison du rapport final, impliquant toutes les parties prenantes durant le processus. Cette démarche est justifiée par la nécessité d'assurer l'appropriation du processus évaluatif par tous les acteurs concernés en vue de garantir la validité des conclusions et recommandations formulées à cet effet. Les besoins exprimés par les différents acteurs engagés dans la gestion du projet à tous les niveaux ont été pris en compte.
62. L'évaluation a reposé sur sept (07) critères, ceux édictés par l'OCDE (Pertinence, Cohérence, Efficacité, Efficience, Durabilité et Impact) et trois (03) autres en lien avec la dimension catalytique du projet, la tolérance aux risques et à l'innovation, et enfin, le genre et l'inclusion.
63. L'approche qualitative de l'évaluation a été privilégiée sans toutefois occulter la possibilité de collecter des données quantitatives de nature à étayer les évidences.
64. Dans le cadre de la présente mission, deux (02) principaux outils ont été utilisés à savoir : (i) pour la revue documentaire, une fiche d'exploitation et d'analyse des documents consultés et (ii) pour les entretiens semi-structurés des guides d'entretiens individualisés qui ont servi à la collecte des données qualitatives auprès des principales parties prenantes rencontrées.
65. L'évaluation a été alimentée par deux (02) principales sources de données à savoir : (i) la documentation du projet (Document du projet, l'Accord de financement, la matrice de suivi-évaluation, rapports de suivi de la mise en œuvre, etc.) et les personnes interviewées.

2.2. Etapes méthodologiques, méthodes, activités, résultats et produits.

2.2.1. Préparation et pré-évaluation.

66. La mission a débuté officiellement par une réunion de cadrage méthodologique entre le consultant et le commanditaire de l'évaluation en date du 17 août 2017. Cette réunion a permis au Consultant de peaufiner le processus évaluatif et d'ajuster sa méthodologie d'intervention à la suite des premiers échanges entretenus avec le commanditaire.
67. La revue documentaire a constitué l'essentiel de la méthode de collecte de données sur la base d'une grille d'exploitation et d'analyse au cours de cette étape.
68. Les principales activités réalisées au cours de cette étape étaient : (i) collecte et exploitation documentaire ; (ii) analyse du système de Suivi-Evaluation mis en place; (iii) revue et analyse de la Théorie de Changement³ (ToC) du PAADD ; (iv) échantillonnage ; (v) conception de l'évaluation (Définition du processus évaluatif) c'est-à-dire la description de la manière dont les données allaient être recueillies et analysées pour répondre aux questions principales d'évaluation ; (vi) élaboration de la matrice d'évaluation ; (vii) élaboration des outils de collecte et d'analyse des données (viii) élaboration du plan d'enquête et du chronogramme d'activités couvrant toute la période de la mission ; (ix) élaboration d'un projet de plan du rapport d'évaluation finale.
69. En termes de résultats, cette étape préparatoire faisant office de pré évaluation, a permis de faire un bilan informationnel, d'avoir une première idée des résultats et effets du PAADD, de cibler les données et informations à compléter, des questions à approfondir et d'identifier les cibles pertinentes à rencontrer dans la suite de la mission.
70. En termes de produit, cette étape a donné lieu au rapport initial conformément aux prescriptions des TDR, faisant état, entre autres, du détail de la démarche méthodologique de l'évaluation, en indiquant comment chaque question de l'évaluation allait être répondue : méthode de collecte des

²PNUD, « la politique d'évaluation du PNUD », document du conseil d'administration DP/2005/28, mai 2006

³ Modèle logique

données, sources de données, indicateurs à l'aune de laquelle les critères d'évaluation seront mesurés, etc.

2.2.2. Collecte des données et analyse des données.

71. La mission d'évaluation a eu recours à deux principales sources de données à savoir : la revue documentaire et les entretiens auprès des acteurs et partenaires de mise en œuvre du projet.
72. La revue documentaire à l'aide d'une fiche d'exploitation documentaire (Cf. Outil 1 de l'annexe 7) a constitué la première source de données de l'évaluation.
73. Au cours de cet exercice, la mission d'évaluation a approfondi sa connaissance du projet à travers une exploitation approfondie du Prodoc, le l'Accord pour tiers donateurs, des outils de pilotage et de gestion (Matrice d'évaluation, plan de suivi-évaluation). Sa mise en œuvre quant à elle a été appréhendée à travers les rapports de suivi de la mise en œuvre. Cette activité a permis d'avoir une idée d'appréciation sur tous les critères d'évaluation, les forces et faiblesses qui entourent l'environnement du projet, etc.
74. Les données ainsi récoltées et analysées au travers de l'analyse des documents (Voir Annexe 3) ont donné lieu à une pré-évaluation. Mieux, cette activité aura permis de faire un bilan informationnel en identifiant aussi précisément que possible les données à approfondir, celles à compléter, ainsi que les personnes et/ou institutions à interviewer. etc.
75. Cette première étape de la collecte des données a ainsi ouvert la voie aux entretiens auprès des personnes et/ou institutions ciblées. Les entretiens semi-structurés ont constitué l'essentiel de la méthode au cours de cette étape⁴. Cependant, la revue documentaire a été permanente comme méthode d'évaluation pendant tout le processus évaluatif. Les entretiens ont eu pour supports des guides d'entretiens ciblés (Voir Annexe 7).
76. Cette étape impartie à la collecte et à l'analyse des données a été sanctionnée par la rédaction des résultats préliminaires en termes de principaux constats et conclusions.

2.2.3. Tenue de l'atelier de présentation des principaux résultats et rédaction du rapport provisoire.

77. Ainsi que le prévoient les termes de référence de la mission, au terme de la collecte des données, un atelier de présentation des principaux constats et conclusions a été organisé et animé au Bureau siège du PNUD à Yaoundé par le Consultant.
78. Ledit atelier qui a vu la participation des membres des équipes du PNUD et du MINDDEVEL (Majoritaires) ainsi que de quelques partenaires de mise en œuvre, a servi de cadre de dialogue pour avoir le feedback des différentes parties prenantes par rapport aux premiers constats et conclusions formulés par la mission d'évaluation.
79. A l'occasion, les premiers amendements (observations, commentaires et recommandations) ont été recueillis pour être pris en compte dans le rapport provisoire à venir.

2.2.4. Finalisation du rapport de l'évaluation.

80. Fort des premiers amendements issus de l'atelier de présentations des principaux résultats et constats au PNUD, le Consultant a produit un premier draft de rapport provisoire, lequel a été partagé au **Groupe de Référence**⁵.
81. A cette version provisoire du rapport, les membres du groupe de référence ont apporté des commentaires et des conseils qui ont été pris en compte par le Consultant pour donner lieu à la présente version (finale) du rapport d'évaluation.

2.3. Traitement et analyse des données

82. Etant entendu que les questions évaluatives constituent le point de départ de tout processus évaluatif, celles-ci ont servi de cadre de référence pour l'analyse des données collectées à travers la revue documentaire, les entrevues et groupe de discussion. En conséquence, le rendu intègre :(i) l'analyse de contenu fondée sur l'exploitation des réponses aux différentes questions évaluatives à

⁴ La liste exhaustive des personnes soumises aux entretiens semi-structurés est fournie en annexe 2 du présent rapport.

⁵ Composé de parties prenantes clés, qui collaborent étroitement avec le responsable de l'évaluation, afin d'orienter le processus

travers les documents et les entrevues ; (ii) l'analyse de performance, à travers les critères d'évaluation qui figurent dans les termes de référence de l'évaluation et dans la matrice d'évaluation et (iii) l'analyse de la ToC et des risques.

83. Les données récoltées dans le processus évaluatif ont été triangulées à travers deux démarches complémentaires ayant pour fondement les deux principales sources (Documents et entretiens) et la diversité des cibles d'enquête.
84. Par rapport aux sources d'enquêtes, les données récoltées au travers de la revue documentaire ont été triangulées au moyen des entretiens semi-structurés et/ou de groupe.
85. Par rapport aux différentes cibles, la démarche a consisté à trianguler les données à l'intérieur d'une catégorie d'acteurs, puis entre les différentes catégories recensées et approchées au cours de l'étude.
86. La discussion de groupe avec le personnel du MINDDEVEL impliqué dans la mise en œuvre du projet, ainsi que les ateliers de présentation des résultats ont été les occasions de conforter cette approche de triangulation.

2.4. Méthodes d'analyse de la prise en compte du genre

87. Les termes de référence de la mission d'évaluation ont prescrit une démarche analytique et exploratoire permettant d'examiner comment et dans quelle mesure le PAADD a pris en compte les spécificités liées au genre et aux personnes vulnérables dans la mise en place d'un environnement favorable pour l'accélération du processus de décentralisation. Recommandation a été faite au Consultant de s'appuyer sur la matrice illustrée par le **tableau 8** pour fonder les analyses au niveau de chacun des critères d'évaluation.

Tableau 8. Matrice d'analyse de la prise en compte du genre et des personnes vulnérables dans l'évaluation.

Critères d'évaluation	Question pour évaluation de la prise en compte du genre
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure le projet répond-il utilement aux attentes des femmes, hommes et des jeunes ? • Le projet répond-il aux obligations et aux priorités nationales en matière d'égalité des sexes ? • 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
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> • Quels bénéfices pratiques et stratégiques (prévus ou imprévus) les femmes, les hommes et les jeunes ont-elles/ils tiré du projet ? • Dans quelles mesures les effets du projet (positif ou négatif) affectent-t-il les jeunes, les femmes et les personnes vulnérables ?
Impact	<ul style="list-style-type: none"> • Quels changements relatifs dans la situation des femmes/hommes/ jeunes peut-on observer ?
Efficience	<ul style="list-style-type: none"> • L'intervention a-t-elle pleinement exploité le potentiel des femmes, des hommes et des jeunes ? Les moyens et les résultats ont-ils été partagés équitablement entre les femmes/hommes/jeunes ? • 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 ?
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Les ressources matérielles et humaines nécessaires à la pérennisation des résultats et des effets en matière d'égalité sont-elles disponibles ? • Les membres du projet et les parties prenantes ont-ils la motivation et la capacité pour s'investir à long terme dans un processus de changement axé sur l'égalité entre les femmes et les hommes ?

88. Les TDR ont en outre prescrit une analyse des actions spécifiques et des ressources utilisées en faveur de l'égalité de genre et de la participation des femmes et des jeunes. Cette analyse aurait été plus complète et pertinente si des activités critiques impliquant ou en faveur des différents bénéficiaires avaient été opérationnalisées sur le terrain. Au niveau actuel de mise en œuvre du PAADD, l'accent a davantage été mis sur la production des instruments et outils stratégiques pour le pilotage et la gestion de la décentralisation et du développement local.
89. En conséquence de ce qui précède, cette préoccupation a davantage questionné le processus et les contenus des outils et instruments stratégiques élaborés dans la prise en compte du genre et des personnes vulnérables.

90. Cependant, les outils d'évaluation utilisés lors du processus évaluatif ont intégré les critères et indicateurs de genre notamment en ce qui concerne la sélection des participants pendant la collecte des données conformément aux TDR.
91. Les analyses permettant de confirmer le marqueur genre des interventions du Projet ont été effectuées au regard de la grille d'analyse articulée autour des critères « genre » ci-dessous :

Tableau 9. Grille d'analyse "Genre".

N°	Marqueur genre/ Critères « genre »	Interprétation
1	« Négatif » (« gender negative ») :	Le résultat a eu des répercussions négatives sur l'égalité entre les hommes et les femmes
2	« Neutre » (« gender blind »)	Le résultat ne prend pas en compte le genre
3	« Sexo-spécifique » (« gender targeted »)	Le nombre de femmes, d'hommes ou de groupes marginalisés fait l'objet d'une attention particulière
4	« Sensible » : (« gender responsive »)	Le résultat traite des besoins différenciés des hommes et des femmes et traite de la répartition équitable des avantages, ressources, statuts, droits, etc.
5	« Transformatif » (« gender transformative »)	Le résultat contribue à changer les normes, les valeurs culturelles, les structures de pouvoir et les bases de l'inégalité des sexes et discriminations.

2.5. Echantillonnage

92. Le tableau d'échantillonnage de l'évaluation est représenté ci-dessous (**Tableau 10**). La méthode d'échantillonnage raisonnée a été privilégiée. Les personnes et acteurs échantillonnés l'ont été en rapport avec leur degré d'implication dans la mise en œuvre du projet et/ou de leur intérêt par rapport aux activités, résultats et bénéfices attendus.

Tableau 10. Tableau d'échantillonnage

N°	Parties Prenantes	≠Population totale (Estimation)	≠Echantillon	Personnes ⁶ /Institutions retenues	Commentaires
1	Acteurs stratégiques	Une dizaine	8	ARR de l'unité de gouvernance M&E specialist ; Economiste principal ; Economiste National RRA ; CTP ; AAF	Les termes de référence de l'évaluation ont exigé que ces personnes soient interviewées
	MINDDEVEL			DNP	
2	Partenaires de mise en œuvre (Administrations sectorielles, projets et programmes et autres institutions étatiques)	21	8	MINDDEVEL ; FEICOM ; INS ; MINEPAT ; MINPOSTEL ; MINPROFF ; MINAS ; MINPEMEESA	
3	Autres PTF (BM, UE, KfW, GIZ, AFD, BAD, Agences onusiennes)		1	GIZ ; KfW, 2 Agences/ONU à déterminer	
4	Bénéficiaires (374 Communes et CU ; 2 régions à statut spécial ; population locale ; Association; les femmes, les jeunes, les groupes vulnérables, les ONG (Sightsavers, JAADD)	Non déterminé	1	CVUC ; ONG (Sightsavers, JAADD)	Le nombre échantillonné n'est pas significatif du moment qu'il s'agit davantage d'une enquête qualitative
TOTAL			18		

93. Le tableau ci-dessus donne vue synoptique des différentes catégories d'acteurs interviewés, ainsi que leur répartition par catégorie.

⁶ Une liste nominative complète ce tableau en annexe 2.

94. Ce tableau montre que les acteurs stratégiques et les partenaires de mise en œuvre du projet ont été privilégiés. En effet, au stade actuel de son exécution, l'essentiel des activités a concerné la production des outils et instruments stratégiques de pilotage et de gestion de la décentralisation et du développement local. C'est dire combien ces acteurs ont été le plus sollicités et impliqués dans les activités du projet. En conséquence, la mission d'évaluation qu'ils étaient les plus grands porteurs de l'expérience jusqu'ici. D'où le choix de l'échantillonnage raisonné adopté.

2.6. Méthode de triangulation pour accroître la fiabilité/viabilité des données

95. La revue documentaire a constitué la première source de données de la mission d'évaluation considérées globalement comme la matière brute à traiter, mieux des hypothèses.
96. L'étape des interviews a permis de compléter, vérifier, confirmer ou infirmer les données récoltées lors de la revue documentaire. Elle a constitué une première étape dans le processus de triangulation des données qui s'est poursuivie avec le déroulement de la mission.
97. Le focus group organisé avec le MINDDEVEL, le feedback des participants lors de l'atelier de présentation des principaux résultats et constats au Bureau siège du PNUD, ou encore les amendements apportés au rapport provisoire par le Groupe de Référence, ont permis d'aborder la dernière étape de triangulation des données et informations relatives à l'évaluation du PAADD.
98. Finalement, au bout de ce processus, les informations fournies dans le présent rapport peuvent être créditées de fiables.

2.7. Chronogramme de mise en œuvre de l'évaluation

99. Les termes de référence prescrivent un délai de réalisation de 20 jours calendaires. Toutefois, en raison des conflits des agendas des différentes parties prenantes du projet, la durée de la mission s'est étendue du 02 septembre au 20 octobre 2023.

2.8. Limite de la méthodologie

100. Le biais de sélection lié à l'approche raisonnée de l'échantillonnage défini pour la collecte des données constitue la principale limite de la méthodologie d'intervention. Ce biais est relatif au choix des cibles pour les entretiens semi-structurés.
101. Jusqu'ici, l'exécution du PAADD a concentré l'essentiel de ses activités sur la production des instruments et outils stratégiques de pilotage et de gestion de la décentralisation et du développement local. Les activités opérationnelles au niveau des principaux bénéficiaires (Communes et communautés urbaines, Régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest, populations locales, Associations, les femmes, les jeunes, les groupes vulnérables, les ONG, etc.) tardent encore à se mettre en œuvre pour espérer provoquer les changements attendus au terme du projet. Ce qui a considérablement limité leur implication dans l'exécution du projet.
102. Le choix raisonné a orienté la mission d'évaluation davantage vers ceux des acteurs qui ont été activement impliqués dans les activités du projet depuis son démarrage⁷ avec le risque de ne pas garantir la représentativité de l'échantillon.
103. Trois sur les quatre grandes catégories d'acteurs identifiés ont été très peu ou pas du tout impliqués dans le cadre de l'exécution du projet. Il s'agit notamment : des partenaires de mise en œuvre, des autres PTF et agences onusiennes et des bénéficiaires finaux qui sont restés jusqu'ici dans l'attente de la réalisation des activités opérationnelles à fort potentiel d'impact sur les populations locales.
104. L'ampleur de cette limite est réduite en raison de leur contribution à la réflexion sur les nouvelles orientations à apporter au projet au cours des deux prochaines et dernières années du projet lors des ateliers de restitution organisés dans le cadre de la présente mission d'évaluation.

⁷ Ils se situent pour la plupart au niveau stratégique : PNUD et MINDDEVEL

3. Présentation sommaire du projet

105. Cette section présente une description sommaire du projet, sa théorie de changement et un résumé du déroulement de sa mise en œuvre depuis son démarrage.

3.1. Description du projet

3.1.1. Objectif

106. L'objectif du PAADD est d'améliorer les conditions de vie des populations à la base à travers le renforcement des capacités des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) pour un développement local durable et inclusif en s'attaquant à des défis majeurs identifiés.

3.1.2. Contenu

a. Les axes d'intervention

107. Pour atteindre efficacement cet objectif, le PAADD a structuré son intervention autour des trois axes suivants :

- **Axe 1.** Production des outils de pilotage stratégique de la décentralisation et du développement local
- **Axe 2.** Développement socioéconomique des CTD
- **Axe 3.** Gouvernance, promotion de la participation citoyenne et de la reddition des comptes dans les CTD.

b. Les produits

108. La mise en œuvre du PAADD prévoit la réalisation de neuf (09) produits répartis entre les trois axes d'intervention comme l'illustre le tableau ci-dessous. Il est entendu que la réalisation de chacun de ces produits engage la réalisation d'un certain nombre d'activités.

Tableau 11. Récapitulatif des produits par axe d'intervention

N°	Axe d'intervention	Produits
1	Production des outils de pilotage stratégique de la décentralisation et du développement local	Produit 1. Le MINDEVEL dispose d'outils de pilotage et de gestion opérationnel de la mise en œuvre de la décentralisation et de promotion du développement local
		Produit 2. Le MINDEVEL dispose d'outils de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre de la décentralisation et de promotion du développement local
		Produit 3. Les outils opérationnels d'exercice des compétences spécifiques transférées aux régions à statut spécial du Nord-Ouest et du Sud-Ouest sont élaborés
2	Développement socioéconomique des CTD	Produit 4. Un cadre intégré de financement du développement local est proposé
		Produit 5. Appui à l'émergence de trois pôles de croissance et de développement intégré pour la réalisation de projets aux solutions innovantes et accélérateurs des ODD préservant l'environnement et les écosystèmes
3	Gouvernance, promotion de la participation citoyenne et de la reddition des comptes dans les CTD.	Produit 6. Les capacités en matière de gestion et de contrôle des CTD sont renforcées
		Produit 7. La participation citoyenne de l'action publique locale est mieux structurée et efficace
		Produit 8. Les capacités des structures d'appui-conseil, notamment le MINDEVEL, la NASLA, le BUNEC et le FEICOM sont renforcées
		Produit 9. Le projet est mis en œuvre de manière performante

Source : Document de projet

c. Les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés

109. Elles sont à la fois humaines, financières, matérielles et normatives (Capital des connaissances tirées des leçons apprises et des expériences acquises par le passé dans des projets/programmes antérieurs de renforcement des capacités institutionnelles).

- **Sur le plan des ressources humaines**, le projet s'appuie sur l'expertise du Gouvernement, des CTD, du PNUD et ponctuellement, sur le soutien des Consultants (individuels ou cabinets) recrutés sur appels d'offres.

- **Sur le plan des ressources matérielles**, il est prévu une dotation du projet en bureaux, équipements divers et matériel roulant adéquat.
- **Sur le plan financier**, les ressources mobilisées proviennent des partenaires au développement (PNUD, PTF et autres agences onusiennes) et du Gouvernement.

d. Les partenariats

110. Pour gagner en efficacité et efficience, le projet a prévu de développer des synergies opérationnelles avec les ministères sectoriels, les Etablissements Publics Administratifs (EPA), les projets et programmes existants dans les champs d'intervention en rapport avec le PAADD (FEICOM, PNDP, PAPRINS, INS, etc.) ainsi que d'autres PTF stratégiques dont, Banque Mondiale (BM), Banque Africaine de Développement (BAD), certaines agences onusiennes, l'Union Européenne et d'autres institutions de coopération bilatérale, multilatérale et décentralisée.

e. Couverture géographique

111. Le projet couvre l'ensemble du territoire national. Toutefois, il prévoit de concentrer les activités en lien avec le développement socioéconomique des CTD (Axe 2) dans vingt (20) communes pilotes.

f. Bénéficiaires du projet

112. Ce sont : le MINDDEVEL, les 374 communes et Communautés Urbaines et leurs instances faitières, les deux régions à statut spécial, les comités de quartier ou de village, les associations, les OSC et ONG, les différentes administrations sectorielles concernées par le transfert des compétences et des ressources aux CTD, les populations locales et l'Organisation des Nations Unies (ONU) dans le cadre de la concrétisation de son agenda 2030.

g. Parties prenantes du projet

113. Elles sont soit les bénéficiaires, soit les partenaires de mise en œuvre du projet, soit les deux à la fois.

3.1.3. Mode opératoire : stratégie d'intervention

114. Le projet s'inscrit en droite ligne des orientations de la SND30, adopte une approche territoriale et concentre ses efforts sur trois pôles de développement intégrés identifiés par consensus par les parties prenantes dans les trois zones agroécologiques du pays. L'intervention est fondée sur une approche inclusive et coordonnée axée sur l'innovation pour valoriser les acquis et autres initiatives mises en œuvre dans le domaine par d'autres institutions, projets et programmes.

115. En guise de réponse aux nombreux défis identifiés à la conception du projet, la démarche adoptée vise le renforcement des capacités des différents acteurs de la décentralisation et du développement local en termes de capacitation des ressources humaines, matérielles, financière et de promotion de la gouvernance locale.

116. Le projet entend favoriser le développement des outils de pilotage stratégique et concernant spécifiquement le processus de mise en place du statut spécial des régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest, il entend élaborer des outils opérationnels d'exercice des compétences transférées à celles-ci (Axe 1).

117. Sur le plan socioéconomique, le projet prévoit la mise en œuvre des activités de promotion de l'approfondissement du développement local (Axe 2).

118. D'autres activités sont envisagées dans le cadre du renforcement de la gouvernance à travers la promotion de la participation citoyenne et la reddition des comptes, ou encore pour favoriser les échanges d'expériences et de savoir-faire, la mutualisation des ressources entre les CTD, la coopération décentralisée et l'intercommunalité (Axe 3).

119. Pour garantir la durabilité et l'appropriation des résultats, des actions conduites par les bénéficiaires dans vingt (20) communes pilotes réparties dans les trois pôles de croissance intégrée dans une logique d'apprentissage par la pratique.

120. Le projet entend aussi favoriser la synergie d'actions entre partenaires stratégiques et les autres partenaires comme les agences onusiennes, la BM, l'UE, la KfW, la GIZ, l'AFD, le secteur privé, etc.

3.1.4. Montage institutionnel

121. Sur un plan formel, le PAADD est administré à deux niveaux : niveau stratégique et niveau opérationnel.

122. **Au niveau stratégique**, par un Comité de Pilotage constitué d'un Président (le MINDDEVEL ou son représentant en l'occurrence le Secrétaire Général) dans le rôle de superviseur général du projet, d'un Vice/Président (MINEPAT), le fournisseur principal (PNUD) et d'autres PTF dont le rôle impart est la validation de la faisabilité technique et financière des produits retenus et des exigences issues de la consultation des bénéficiaires ; et enfin, du bénéficiaire principal (Représentants des groupes de personnes et institutions utilisatrices potentielles des produits issus du projet).

123. **Au niveau opérationnel**, par trois niveaux d'autorité: (i) le Directeur National du Projet (DNP) confiée au responsable du MINDDEVEL désigné à cet effet et dont le rôle est entre autres, d'ordonner les dépenses suivant la modalité HACT intégral et d'approuver les demandes de services et de paiement; (ii) "Approving Manager", chef de l'Unité Economique et Stratégique en tant que garant du respect des procédures, il valide les requêtes de paiement et veille à l'assurance-qualité du projet; et (iii) le "Disbursing Officer" assuré par le Représentant Résident Adjoint (RRA) ; (iv) une unité d'appui à la gestion du projet est mis en place, incluant un Conseiller Technique Principal. Il faut rappeler par ailleurs que par axe stratégique/produits, il est prévu un point focal qui assiste le DNP

Figure 1. Organigramme du PAADD



Source : Document de projet du PAADD

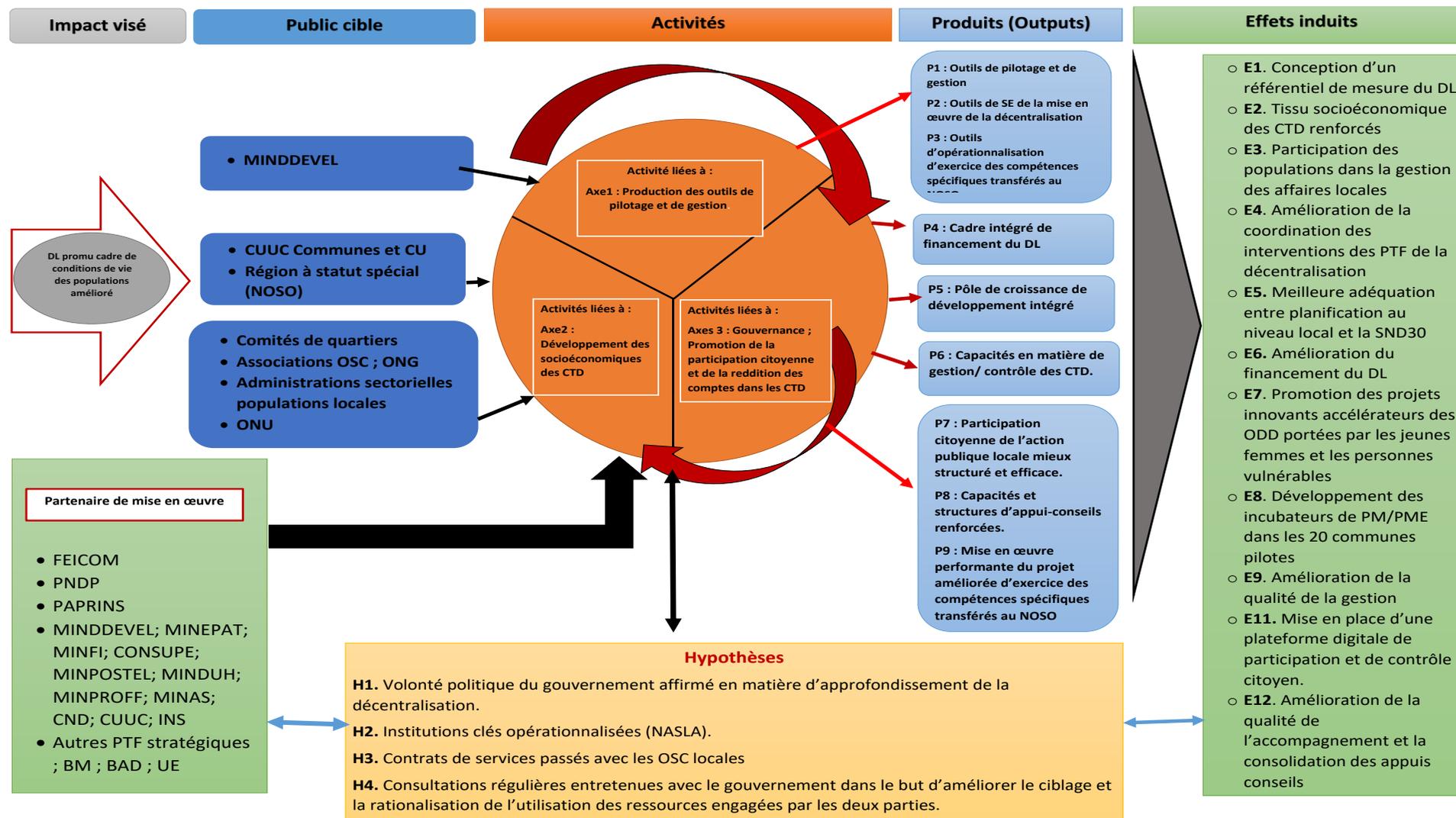
3.2. Théorie de changement (ToC) du PAADD

124. Quels sont les mécanismes qui sont prévus pour transformer la situation problématique à la base du PAADD vers une situation désirée à terme et au-delà ? Quel est le cheminement causal entre les activités définies et initiées dans le cadre du PAADD et sa finalité, c'est-à-dire le changement souhaité ? Quelles sont les hypothèses causales qui sous-tendent l'atteinte de ce changement ?

125. Les réponses à ce questionnement permettent d'élaborer la théorie de changement du PAADD. Le document de projet a esquissé une ToC qui est reconstituée et illustrée ci-dessous⁸ (Figure 1). Cette ToC est développée à l'annexe 5 du présent rapport.

⁸ L'élaboration d'une ToC comporte quatre grandes étapes (de Reiers, 2012, p. 3) : (i) « Définir le changement visé, à long terme ; (ii) Préciser les différents changements qui doivent se produire au préalable pour que le changement ultime devienne possible ; (iii) Expliciter les hypothèses et valeurs qui sous-tendent le raisonnement et (iv) Préciser l'articulation entre ce raisonnement et l'intervention. »

Figure 2. Schéma illustratif de la ToC du PAADD



Source : Reconstitution du consultant

3.3. Résumé du déroulement du projet depuis son démarrage.

3.3.1. Principaux évènements marquants

Exercice 2020

126. Le 03 décembre 2020, date de signature de l'acte d'approbation du Projet d'Appui à l'Accélération et à l'Approfondissement de la Décentralisation et du Développement local, marque son entrée en vigueur pour une durée de cinq (05) ans.

Exercice 2021

127. 29 janvier 2021, validation du Plan de Travail Annuel (PTA) 2021 au cours d'une réunion regroupant l'ensemble des membres de l'équipe du projet, et présidée par le Directeur National du Projet (DNP).

128. Les 23 et 24 février à Mbankomo, organisation de l'atelier de cadrage méthodologique ayant donné lieu aux principales orientations relatives au processus de collecte des données devant alimenter la cartographie des PTF et renseigner l'annuaire statistique du MINDDEVEL.

129. Du 13 au 16 avril 2021 à Yaoundé, formation du personnel du SP/CND sur le suivi, l'évaluation et le reporting des progrès accomplis en matière de localisation des ODD au cours d'un atelier de renforcement des capacités.

130. 06 mai 2021, signature de l'arrêté N°000066/MINDDEVEL portant création, organisation et fonctionnement du Comité de pilotage, et la décision portant désignation des structures assurant la Direction Nationale du Projet, les Responsables des Axes d'intervention et des Produits.

131. Du 09 au 15 mai 2021 à Douala, élaboration des outils d'accompagnement des CTD dans le cadre du suivi-évaluation et le reporting des ODD au cours d'un atelier co-organisé par les projets PAPERINS et PAADD.

132. Du 24 au 28 mai 2021 à Ebolowa, atelier de formation du personnel du BUNEC en audit de la performance et du contrôle de gestion.

133. 03 juillet 2021, validation du guide de planification régionale au cours d'un atelier intersectoriel dans le cadre du processus de planification régionale sensible aux ODD.

134. Dans une approche d'accompagnement et de mutualisation des ressources et de synergie d'action, il a été procédé avec l'appui de la coopération française à l'élaboration de l'itinéraire en ingénierie pédagogique et renforcement des capacités des cadres de la NASLA.

135. Du 07 au 09 juillet 2021 à Mbankomo, atelier de formation du personnel du BUNEC en analyse et élaboration d'une cartographie des risques.

Exercice 2022

136. 25 janvier 2022, enrichissement de l'étude diagnostique sur le financement du développement local dans le cadre d'une réunion tenue au MINDDEVEL avec la participation du MINDDEVEL, du PNUD et du Consultant.

137. Du 25 au 26 février 2022 à Mbankomo, atelier d'élaboration de la stratégie de mise en œuvre PTA 2022 et de validation des TDR du Comité de pilotage du PAADD.

138. Du 03 au 05 mars 2022 à Mbalmayo, atelier d'apurement des données collectées dans le cadre de la cartographie des PTF et autres programmes gouvernementaux impliqués dans la décentralisation et le développement local.

139. Le 29 mars 2022 et le 07 avril 2022, organisation par le SP/CND des concertations autour du cadrage méthodologique des indicateurs de suivi du développement local, notamment l'actualisation de l'Indice de Développement Local (IDL).

140. 1er avril 2022, tenue d'une session du Secrétariat technique dans le cadre des activités de coordination au niveau de la Direction Nationale du Projet.

141. 05 avril 2022, validation du PTA au cours du Comité de Pilotage à Yaoundé.

142. 05 mai 2022 à l'hôtel Hilton de Yaoundé, tenue du tout premier COPIL sous la présidence du Ministre de la Décentralisation et du Développement Local et adoption du PTA 2022.
143. Du 10 au 13 mai 2022 à l'hôtel le Gite à Kribi, formation de deux responsables de la Direction Nationale du Projet sur le HACT.
144. Le 12 mai 2022, signature de l'arrêté N°037 CAB/PM portant création, organisation et fonctionnement du Comité ad hoc chargé de l'actualisation et de la production de l'IDL.
145. Du 1er au 02 juin 2022 à Limbe, atelier d'accompagnement des Conseils Régionaux du Nord-Ouest et du Sud-Ouest dans le cadre du processus de finalisation des plans régionaux de développement.
146. 07 juin 2022, présentation de l'étude sur l'évaluation du financement du développement local au Ministre de la Décentralisation et du Développement Local.
147. Le 21 juin 2022, réunion du Comité ad hoc chargé de l'actualisation et de la production de l'IDL.
148. Du 17 au 20 août 2023 à Bafoussam, tenue d'un atelier de renforcement des capacités de l'Assemblée Régionale du Nord-Ouest dans le cadre du processus d'élaboration de son plan régional de développement, dont les orientations vont dans le sens de l'opérationnalisation du statut spécial.
149. Du 11 au 13 octobre 2022 et du 21 au 24 novembre à Ebolowa, se sont tenus deux ateliers dans le cadre de l'opérationnalisation des outils de suivi du développement local, notamment l'IDL, lesquels ont permis de sélectionner 30 indicateurs d'impact classés et priorisés sur un total de 70 indicateurs présélectionnés.
150. Les 15 et 16 décembre 2022, validation du guide de contrôle et d'audit des CTD au cours d'un atelier.

Exercice 2023 (Premier trimestre)

151. Le 18 janvier 2023, dans la salle des Actes de la Communauté Urbaine de Yaoundé, tenue de la réunion du Comité ad hoc chargé de l'actualisation de l'IDL, ayant donné lieu à la présentation de la méthodologie de sélection des domaines et des indicateurs présélectionnés de l'IDL et à la sélection de 27 indicateurs.
152. Du 18 au 20 janvier 2023 à Mbankomo, élaboration du projet de PTA 2023 du PAADD dans le cadre de l'atelier multisectoriel, puis validé et signé respectivement par le Secrétaire Général du MINDDEVEL et le Représentant Résident Adjoint du PNUD pour un coût estimatif de 3 097 500 dollars, soit environ 1 858 500 000 FCFA.
153. Du 24 au 27 janvier 2023 à Mbankomo, tenue de l'atelier de rédaction du premier rapport de synthèse sur l'état du développement local au Cameroun.
154. 29 mars 2023 à la salle de conférences du Conseil Régional du Centre, validation du rapport de synthèse sur l'état du développement local au Cameroun
155. 30 mars 2023, salle du Conseil Régional du Centre, validation du rapport relatif à la révision du guide méthodologique d'élaboration des plans communaux de développement (PCD).

3.3.2. Affectation et le volume des financements mobilisés

156. La structure de financement du PAADD illustrée par le **tableau 5** indique que le volume de financement à mobiliser est estimé à 18 977 243 US dollars, soit près de 86% du coût total du projet.

Tableau 12. Structure de financement du PAADD et décaissement

	Plan de financement		Taux de décaissement	
	Montant	%	Montant	%
PNUD	1 000 000,00	4,52	1 081 889,72	108%
Gouvernement	2 160 547,00	9,76	0	0%
A mobiliser	18 977 243,00	85,72	0	0%
Total	22 137 790,00	100,00	1 081 889,72	5%

Source : reconstitution du Consultant à partir du prodoc

157. Au terme de la troisième année d'exécution du projet, en référence au plan de travail pluriannuel contenu dans le prodoc, le total des décaissements pour le financement des activités du PAADD

devrait se situer à hauteur de \$ 14 393 000 US, soit environ 8 635 800 000 F.CFA (Taux : 1 \$US = 561,30828 F.CFA).

158. Les documents financiers font état de ce que le volume de décaissement à date est estimé à **\$1 081 889,72 US**, soit **607 273 571, 33 F.CFA entièrement financés sur fonds du PNUD**.
159. Le **tableau 5** montre par ailleurs que le PNUD est en dépassement de l'ordre de **\$ 81 889,72 US** de sa contribution à l'exécution du projet conformément à l'accord de financement conclu avec le gouvernement camerounais.
160. La contribution du gouvernement camerounais au financement du projet se fait toujours attendre. Cette situation compromet la programmation et l'exécution du projet et au-delà, l'atteinte des changements espérés au niveau des CTD et des populations locales qui en sont les bénéficiaires finaux.
161. Le taux de décaissement est de l'ordre de **5%**

3.3.3. Principales difficultés rencontrées et, le cas échéant, les réorientations survenues.

162. De façon récurrente et ce depuis l'exercice 2021, tous les rapports trimestriels et annuels de suivi de l'exécution du projet ont évoqué la difficulté liée à la mobilisation de la contribution du gouvernement camerounais et auprès des autres PTF.
163. Cette situation a créé des conséquences en cascade au nombre desquelles, les retards cumulatifs dans l'exécution des PTA, un faible taux d'exécution des PTA, des activités programmées mais non exécutées faute de financement, etc.

4. Présentation des résultats de l'évaluation

164. Les résultats de la mise en œuvre du PAADD sont analysés et présentés ci-dessous sous le prisme des critères d'évaluation recommandés dans les termes de référence⁹.

4.1. Pertinence

165. Dans quelle mesure les objectifs et la conception du PAADD correspondent aux besoins, aux politiques et priorités des bénéficiaires identifiés et demeurent pertinents même si le contexte a évolué ? LE PAADD représente-il une réponse adaptée aux problèmes, défis et contraintes identifiés à sa conception ?

Constat 1. La mission d'évaluation juge globalement « pertinente » le PAADD. En effet, il propose des réponses adaptées aux problématiques soulevées ; ses principales cibles ont été bien identifiées ; les activités proposées sont concordantes avec les extrants attendus ; sa stratégie de mise en œuvre rencontre une grande adhésion de ses parties prenantes.

166. Le PAADD se propose de contribuer à l'amélioration des conditions et du cadre de vie des populations à la base à travers la création des conditions et des capacités nécessaires à l'accélération de la décentralisation pour asseoir la base d'une croissance inclusive pour résoudre les problèmes et défis identifiés à sa conception¹⁰.

167. Au regard de ce qui précède, et à l'analyse de sa ToC, il est fondé d'affirmer que le PAADD représente une réponse adaptée aux problématiques liées à l'accélération du processus de décentralisation et au développement local.

168. En effet, l'analyse de la ToC du PAADD montre que la ToC est exhaustive c'est-à-dire complète en ce sens qu'elle décrit comment les ressources (humaines, matérielles et financières) sont transformées vers l'atteinte de la finalité qui est l'amélioration des conditions de vie et du cadre des populations à la base, notamment par la prise en charge des défis et des insuffisances identifiés et en passant par les activités mises en œuvre, les produits escomptés et les effets intermédiaires à travers l'interaction avec l'environnement et les bénéficiaires. Pour couronner le tout, la ToC du PAADD a identifié les hypothèses qui conditionnent la réalisation de sa finalité.

169. Sur un autre plan la même analyse montre que la chaîne causale de la ToC du PAADD est logique. Les produits, les effets et l'impact attendus justifient un lien de causalité. La présentation de la ToC permet d'identifier les effets c'est-à-dire les changements espérés en lien avec chaque produit. Tous les effets conjugués, par une interaction avec les bénéficiaires et l'environnement, sous les contraintes formulées (Hypothèses) conduisent probablement au résultat final qui impacte les conditions de vie des populations à la base et la gouvernance locale.

170. La mission d'évaluation conclut à la validité de la ToC et confirme que celle-ci est en conformité avec l'évolution du projet.

171. Les principaux bénéficiaires du PAADD sont aussi pertinents les uns que les autres. Cette pertinence est justifiée par l'importance prépondérante de leur rôle et responsabilité dans le domaine de la décentralisation et du développement local et le bénéfice escompté à l'issue de la mise en œuvre du projet comme illustré ci-dessous :

- ◆ Le MINDDEVEL en tant que Ministère en charge 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

⁹ Il s'agit notamment des critères suivants : (i) pertinence ; (ii) cohérence ; (iii) efficacité et adaptabilité ; (iv) efficience ; (v) durabilité/appropriation locale ; (vi) caractère catalytique ; (vii) tolérance aux risques et à l'innovation ; (viii) impacts/changements et (ix) genre et inclusion.

¹⁰ Faiblesse des finances locales et faible rendement de la fiscalité locale ; insuffisance des ressources humaines en qualité et en quantité ; déficit en infrastructures et équipements ; insuffisance de l'offre et de l'accès aux services sociaux de base ; faible participation citoyenne et insuffisance de transparence dans la gestion des affaires publiques ; faible mutualisation des efforts et insuffisance de synergies d'actions entre les différents intervenants du secteur de la décentralisation et du développement local.

la promotion du développement local, va se voir doter d'outils et instruments stratégiques de pilotage de la décentralisation et du développement local, de capacités et de compétences nécessaires à travers le renforcement des capacités de son personnel ;

- ◆ Les différentes administrations sectorielles concernées par le transfert des compétences qui vont renforcer leur compétence ainsi que leur participation à la mise en œuvre du processus de la décentralisation en cours ;
- ◆ Les CTD (Communes, Communautés Urbaines et Régions), vont voir leurs capacités renforcées en matière de pilotage et gestion de la décentralisation et développement au niveau local dans le cadre de la promotion du développement socioéconomique et gouvernance locale.
- ◆ Les OSC (associations, ONG, comités de quartiers et de villages, etc.), quant à elles vont se familiariser à l'exercice de la participation citoyenne dans le cadre plus général de la gouvernance locale.
- ◆ Les populations à la base, bénéficiaires finaux des différentes prestations espèrent voir améliorer leurs conditions et cadre de vie à travers le développement local, l'amélioration des revenus, la participation citoyenne, l'amélioration de la gouvernance et de la redevabilité induits par le PAADD.

172. De même, les partenaires ciblés en raison du rôle déterminant que chacun joue dans l'écosystème et le paysage de la décentralisation et développement local au Cameroun, ont été bien ciblés. Il s'agit notamment :

- ◆ du FEICOM dont La principale mission est de *contribuer au développement harmonieux de toutes les Collectivités Territoriales Décentralisées sur la base de la solidarité nationale et de l'équilibre inter-régional et intercommunal, en liaison avec les administrations concernées.*
- ◆ du BUNEC qui a *pour mission d'assurer la supervision, le contrôle, la régulation et l'évaluation du système national de l'état civil*
- ◆ des CVUC en tant qu'association faîtière de toutes les communes du Cameroun
- ◆ du CND qui est *chargé du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre de la décentralisation*
- ◆ du PNDP qui est un programme multi-bailleurs permettant d'assister le gouvernement camerounais dans une optique de croissance et de création d'emplois pour un développement durable des communautés rurales et qui vise à définir et à mettre en œuvre des mécanismes pour responsabiliser les communes et leurs communautés à la base afin de les rendre actrices de leur propre développement, ceci dans le cadre du processus progressif de décentralisation.
- ◆ L'INS qui est l'institution nationale en charge de la production et de la dissémination des données officielles.
- ◆ Et enfin, les PTF dont le rôle et la place ne sont plus à démontrer dans le champ d'intervention de la décentralisation et du développement local.

173. Cependant, dans le cadre de la promotion de la « *gouvernance, participation citoyenne et reddition des comptes dans la gestion des CTD* » (Axe 3), la Chambre des Comptes en tant qu'institution en charge du contrôle des comptes de gestion des comptables publics en général et des Receveurs Municipaux en particulier, semble avoir été oubliée.

174. Des entretiens avec les différents acteurs rencontrés au cours de la présente mission d'évaluation, il revient que le PAADD a été conçu dans une approche participative. Cette assertion est confirmée par l'analyse des listes de présence des participants aux différents ateliers qui ont été organisés dans les différentes phases de son élaboration. Cette analyse révèle en effet que les Partenaires Techniques et Financiers (Banque Mondiale, Union Européenne, Agence Française de Développement, la Coopération allemande, etc.), l'Association des Villes Unies du Cameroun, les Organisations de la Société Civile, etc. ont été activement impliqués à la conception du PAADD. Le Ministère de la Décentralisation et du Développement Local, bénéficiaire et partenaire d'exécution

du projet a joué un rôle très actif dans cette démarche à travers ses cadres. A l'analyse, la mission d'évaluation juge globalement suffisante le niveau d'implication des acteurs majeurs du domaine de la décentralisation et développement local à la conception du PAADD.

175. Au total, l'on peut affirmer que les différentes cibles du projet (bénéficiaires et partenaires) sont globalement pertinentes. Toutefois, la mission regrette la non-implication de la Chambre des Comptes aussi bien à la conception qu'à la mise en œuvre du projet.
176. L'analyse du document de projet donne à constater une grande concordance entre les activités prévues et les extrants attendus dans le prodoc.
177. La stratégie de mise en œuvre du projet a rencontré une adhésion des différentes parties prenantes clés du projet à savoir le MINDDEVEL et le PNUD. Toutefois, il est apparu au niveau du MINDDEVEL quelques divergences, sur l'interprétation de sa mission auprès des CTD. En effet, certains cadres estiment que mener des actions opérationnelles auprès des CTD ne relève pas de ses prérogatives. Ce qui remet en cause en grande partie les activités dévolues à l'axe 2.
178. A l'analyse, il convient de dire que cette divergence de points de vue est possible dans la mesure où les responsables de la mise en œuvre du projet au sein du MINDDEVEL ont du mal à faire la différence entre les activités du département ministériel (MINDDEVEL) et celles du PAADD. Ceci tient également au fait que le fonctionnement du PAADD n'est pas celui d'un projet classique comme nous allons le voir plus bas, avec un personnel dédié.
179. Le domaine de la décentralisation et du développement local est un vaste chantier en construction. Les besoins et les problèmes identifiés au départ du PAADD n'ont pas changé au cours de la mise en œuvre et ils demeurent d'actualité.

Tableau 13. Tableau synoptique de l'évaluation de la pertinence du PAADD

N°	Questions pour apprécier la pertinence du PAADD	Echelle d'appréciation (Score)				
		1	2	3	4	5
1	Le projet représente-t-il une réponse adaptée aux problématiques liées à l'accélération du processus de décentralisation et au développement local ? Comment ?					X
2	Les différentes cibles du projet sont-elles pertinentes ? Comment ont-elles été impliquées dans son élaboration, sa mise en œuvre et pour l'atteinte des résultats ? ;				X	
3	Est-ce que les activités du projet sont concordantes avec les extrants attendus ;					X
4	La stratégie de mise en œuvre de ce projet a-t-elle rencontré une adhésion des différentes parties prenantes clés ?				X	
5	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 ?					X

Source : analyse du Consultant

Jugement évaluatif : « Pertinence avérée »

4.2. Cohérence

Dans quelle mesure les objectifs du PAADD sont alignés aux politiques et stratégies de développement au niveau national (Cohérence interne) et aux engagements internationaux du Cameroun (Cohérence externe) ?

Constat 2. La mission d'évaluation conclut que la cohérence entre le PAADD, la politique nationale de développement référencée par la SND30 et les engagements internationaux du Cameroun, notamment les Agendas 2063 et 2030 de l'Union Africaine et des NU respectivement, le plan cadre des NU pour l'aide au développement et le document pays du PNUD (CPD) est avérée.

Cohérence interne

180. L'objectif général du PAADD qui vise à *améliorer les conditions de vie des populations à la base à travers le renforcement des capacités des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) pour un développement local durable et inclusif*, s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du quatrième pilier de la SND30 intitulé : « gouvernance, décentralisation et gestion stratégique de l'Etat ». En outre, les objectifs spécifiques du Projet sont en lien étroit avec les déclinaisons de cette stratégie d'amélioration de la gouvernance et de la gestion stratégique de l'Etat.
181. Le PAADD s'inscrit ainsi dans un processus d'accélération et d'approfondissement de la décentralisation considéré comme l'un des axes majeurs de la SND30 et un important levier pour la croissance inclusive et l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD).
182. Les objectifs du PAADD cadrent avec les missions du maître d'ouvrage, en l'occurrence le MINDDEVEL, partenaire d'exécution.

Tableau 14. Cohérence entre les objectifs du PAADD et les missions du MINDDEVEL

Objectifs du PAADD	Missions du MINDDEVEL
1. Permettre aux acteurs de la décentralisation de disposer des éléments d'analyse et d'outils d'analyse stratégique ;	◆ Elaboration de la législation et de la réglementation relatives à l'organisation et au fonctionnement des CTD ;
2. Améliorer la coordination et la synergie des intervenants dans le domaine de la décentralisation, notamment les PTF au niveau local.	◆ Evaluation et suivi de la mise en œuvre de la décentralisation
3. Accompagner les communes et les villes dans leurs missions de promotion du développement durable, inclusif et résilient au niveau local	◆ Promotion du développement socio-économique des Collectivités Territoriales Décentralisées ; ◆ suivi et contrôle des CTD
4. Apporter un appui au renforcement de la gouvernance participative locale	◆ Promotion de la bonne gouvernance au sein des Collectivités Territoriales Décentralisées

Source : [Prodoc et Décret n°2018/449 du 1^{er} août 2018 portant organisation du MINDDEVEL](#)

183. Chaque ODD représente un enjeu partagé entre plusieurs secteurs d'activités, départements ministériels, et d'autres acteurs dans leur immense diversité (Pouvoirs publics, OSC, secteur marchand, centre de recherche et de formation, Agences onusiennes, BM, UE, etc.). Dans cet élan, le PAADD a associé dans sa stratégie d'intervention plusieurs acteurs complémentaires¹¹ dans la réalisation des ODD dans le but de créer des synergies d'actions entre les différents intervenants dans le domaine de la décentralisation et du développement local.
184. A la vérité des faits, il n'est pas clairement établi l'existence des synergies et des interdépendances entre le PAADD et d'autres interventions dans le champ de la décentralisation et du développement local. Le projet n'a pas réussi à mettre en place et à faire fonctionner jusqu'ici une plateforme de ces acteurs, laquelle aurait pu permettre de mettre en place un mécanisme de coordination des différentes interventions et de partage d'informations de nature à éviter des chevauchements d'activités sur le terrain.

Cohérence externe

185. Les objectifs du PAADD sont alignés sur les engagements internationaux du Cameroun. Il s'agit notamment : (i) du Plan Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable (UNSCDF) et (ii) des Agendas 2030 des Nations-Unies et 2063 de l'Union Africaine (UA) et du Document de Programme pour le Cameroun (CPD) comme l'illustrent les **tableaux 15 et 16**.

¹¹ Ministères sectoriels, CTD, Fonds Spécial d'Intervention Intercommunal (FEICOM), Bureau National d'Etat Civil (BUNEC), National School of Local Administration (NASLA), Programme National de Développement Participatif (PNDP), Institut National des Statistiques (INS), etc.

Tableau 15. Cohérence entre les objectifs du PAADD et le Plan Cadre des Nations-Unies pour le Développement

Objectifs du PAADD	Encrage stratégique	
	Ancrage avec le CPD	Ancrage avec l' UNSCDF
PRIORITÉ OU OBJECTIF NATIONAL : Transformation structurelle de l'économie.		
CADRE DE COOPÉRATION (OU ÉQUIVALENT) RÉSULTAT IMPLIQUANT LE PNUD 1 : D'ici 2026, un plus grand nombre de personnes, en particulier les jeunes, les femmes et les personnes socialement et économiquement vulnérables, bénéficient équitablement d'opportunités accrues dans une économie verte, diversifiée, transformatrice, résiliente et inclusive, avec des emplois décents dans les secteurs productifs. (Objectifs 1, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 17).		
1. Permettre aux acteurs de la décentralisation de disposer des éléments d'analyse et d'outils d'analyse stratégique ;	<p>Résultat 1.1. Capacités techniques et opérationnelles des PME, des sociétés coopératives et des jeunes entreprises innovant pour développer des chaînes de valeur dans les secteurs de l'agriculture, de l'économie numérique, de l'économie verte et des minéraux, l'économie verte et les minéraux.</p> <p>Résultat 1.2. PME, sociétés coopératives et start-ups innovantes dirigées par des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables avec un accès à la technologie et financement inclusif</p> <p>Résultat 1.3. Capacités techniques et opérationnelles des entités aux niveaux national, régional et local pour développer les possibilités d'emploi, améliorer l'accès au marché et renforcer la résilience des jeunes et des femmes</p>	<p>Output 1.2: Very small and medium-sized enterprises, cooperative societies and start-ups, led primarily by youth, women and vulnerable groups, have better access to inclusive financing mechanisms</p> <p>Output 1.3: The capacities of institutions, very small and medium-sized enterprises, cooperative societies, and start-ups led primarily by youth, women and vulnerable groups are strengthened for an effective contribution to the transformation of the economy.</p>
2. Accompagner les communes et les villes dans leurs missions de promotion du développement durable, inclusif et résilient au niveau local ;		<p>Outcome 2.1: By 2026, more people, by age group, especially the most vulnerable, including refugees and IDPs, use quality basic social services equitably and sustainably to realize their full human potential and enhance their social and economic well-being. (SDGs 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 16, 17)</p>
PRIORITÉ OU OBJECTIF NATIONAL : Gouvernance, décentralisation et gestion stratégique de l'État (pilier stratégique 4 SDN 2030).		
CADRE DE COOPÉRATION (OU ÉQUIVALENT) RÉSULTAT IMPLIQUANT LE PNUD 1 : D'ici 2026, les jeunes, les femmes, les groupes les plus vulnérables et les personnes vivant avec un handicap contribuent activement à l'efficacité des politiques et à la performance des institutions publiques aux niveaux national, régional et municipal, et jouissent pleinement de leurs droits. (Objectifs 5, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17).		
RÉSULTAT 3 DU PLAN STRATÉGIQUE CONNEXE : Renforcer la résilience aux chocs et aux crises.		
Pourcentage de femmes maires,		
3. Apporter un appui au renforcement de la gouvernance participative locale ;	<p>Résultat 3.1. Capacités des institutions, des acteurs de la société civile et des populations (jeunes, femmes et personnes socialement vulnérables) sont renforcées en vue d'une participation efficace et inclusive aux processus de prise de décision aux niveaux local, régional et national.</p>	<p>Output 2.2.1: The potentials of young girls and women are enhanced to enable them to participate in development efforts in all sectors and enjoy the benefits of growth on an equal basis with men.</p> <p>Outcome 3: By 2026, youth, women, the most vulnerable groups, and people living with disabilities, including refugees and IDPs actively contribute to the efficiency of policies and the performance of public institutions at national, regional and council levels, and fully enjoy their rights (SDGs 5, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17)</p> <p>Output 3.1: The capacities of civil society actors and populations, including youth, women and socially vulnerable people, are built for effective and inclusive participation in decision-making processes at community, council, regional and national levels</p>
4. Améliorer la coordination et la synergie des intervenants dans le domaine de la décentralisation, notamment les PTF au niveau local.		<p>Output 3.2: The capacities of institutions and populations to coordinate, anticipate and respond to shocks are built at all levels, thereby improving the effectiveness of development policies.</p>

Tableau 16. Alignement des objectifs du projet sur les priorités définies dans le cadre d'engagements

Objectifs du PAADD	Agenda 2030	Encrage stratégique
<p>1. Permettre aux acteurs de la décentralisation de disposer des éléments d'analyse et d'outils d'analyse stratégique ;</p>	<p>ODD 1 : 1.b: Mettre en place aux niveaux national, régional et international des principes de politique générale viables, qui se fondent sur des stratégies de développement favorables aux pauvres et soucieuses de la problématique hommes-femmes, d'accélérer l'investissement dans des mesures d'élimination de la pauvreté</p> <p>ODD 8 : 8.3: Promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent des activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation et stimulent la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers</p> <p>ODD11 : 11.a: Favoriser l'établissement de liens économiques, sociaux et environnementaux positifs entre zones urbaines, périurbaines et rurales en renforçant la planification du développement à l'échelle nationale et régionale</p> <p>ODD16 : Institutions efficaces</p> <p>16.6 Mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux</p> <p>16.7 Faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions</p> <p>ODD17 :</p> <p>17.13 Renforcer la stabilité macroéconomique mondiale, notamment en favorisant la coordination et la cohérence des politiques</p> <p>17.14 Renforcer la cohérence des politiques de développement durable</p> <p>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>Aspiration 1. Une Afrique prospère fondée sur une croissance inclusive et un développement durable</p> <p>(1) <i>Objectif 1.</i> Un niveau de vie et une qualité de vie élevés et le bien-être pour tous. (Revenus et emplois décents ; Pauvreté, inégalités et famine)</p> <p>(2) <i>Objectif 2.</i> Citoyens bien instruits et révolution des compétences appuyée par la science, la technologie et l'innovation (STI)</p> <p>(3) <i>Objectif 4.</i> Transformation des économies (Croissance économique inclusive et durable ; Industrie manufacturière/ industrialisation et valeur ajoutée s'appuyant sur les STI ; Diversification et résilience des économies)</p>
<p>2. Accompagner les communes et les villes dans leurs missions de promotion du développement durable, inclusif et résilient au niveau local ;</p>	<p>ODD 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous</p> <p>ODD 8 : 8.2: Parvenir à un niveau élevé de productivité économique par la diversification, la modernisation technologique et l'innovation, notamment en mettant l'accent sur les secteurs à forte valeur ajoutée et à forte intensité de main-d'œuvre</p> <p>ODD 9 : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation</p> <p>ODD 9 : 9.3: Accroître, en particulier dans les pays en développement, l'accès des entreprises, notamment des petites entreprises industrielles, aux services financiers, y compris aux prêts consentis à des conditions abordables, et leur intégration dans les chaînes de valeur et sur les marchés</p> <p>ODD 9 : 9.c: Accroître nettement l'accès aux technologies de l'information et de la communication et faire en sorte que tous les habitants des pays les moins avancés aient accès à Internet à un coût abordable d'ici à 2020</p> <p>ODD 1 : Eliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde (1.4: D'ici à 2030, faire en sorte que tous les hommes et les femmes, en particulier les pauvres et les personnes vulnérables, aient les mêmes droits aux ressources économiques et qu'ils aient accès aux services de base, à la propriété et au contrôle des terres et à d'autres formes de propriété, à l'héritage et aux ressources naturelles et à des nouvelles technologies et des services financiers adéquats, y compris la microfinance</p>	<p>Aspiration 3. Une Afrique de la bonne gouvernance, de la démocratie, du respect des droits de l'homme et de l'État de droit</p> <p>3.1. Enracinement des valeurs, des pratiques démocratiques, des principes universels des droits de l'homme, de la justice et de l'État de droit (Démocratie et bonne gouvernance ; Droits de l'homme, justice et État de droit universels des droits de l'homme, justice et primauté du droit) ;</p>
<p>3. Apporter un appui au renforcement de la gouvernance participative locale</p>	<p>ODD 11 : Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables</p> <p>ODD 11 : 11.3: D'ici à 2030, renforcer l'urbanisation durable pour tous et les capacités de planification et de gestion participatives, intégrées et durables des établissements humains dans tous les pays</p> <p>ODD16 : Institutions efficaces</p> <p>16.6 Mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux</p> <p>16.7 Faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions</p> <p>ODD17 :</p> <p>17.13 Renforcer la stabilité macroéconomique mondiale, notamment en favorisant la coordination et la cohérence des politiques</p> <p>17.14 Renforcer la cohérence des politiques de développement durable</p> <p>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</p>	<p>Aspiration 3. Une Afrique de la bonne gouvernance, de la démocratie, du respect des droits de l'homme et de l'État de droit</p> <p>3.1. Enracinement des valeurs, des pratiques démocratiques, des principes universels des droits de l'homme, de la justice et de l'État de droit (Démocratie et bonne gouvernance ; Droits de l'homme, justice et État de droit universels des droits de l'homme, justice et primauté du droit) ;</p>

	<p>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>4. Améliorer la coordination et la synergie des intervenants dans le domaine de la décentralisation, notamment les PTF au niveau local.</p>	<p>ODD1 : 1.a: Garantir une mobilisation importante de ressources provenant de sources multiples, y compris par le renforcement de la coopération pour le développement, afin de doter les pays en développement, en particulier les pays les moins avancés, de moyens adéquats et prévisibles de mettre en œuvre des programmes et politiques visant à mettre fin à la pauvreté sous toutes ses formes</p> <p>ODD16 : Institutions efficaces</p> <p>16.6 Mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux</p> <p>16.7 Faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions</p> <p>ODD17 :</p> <p>17.13 Renforcer la stabilité macroéconomique mondiale, notamment en favorisant la coordination et la cohérence des politiques</p> <p>17.14 Renforcer la cohérence des politiques de développement durable</p> <p>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>3.2. Mise en place d'institutions fortes et d'un leadership transformateur (Institutions et leadership ; Développement participatif et gouvernance locale</p> <p>3.2. Institutions capables et leadership transformateur)</p> <p>Aspiration 6. Développement dirigé par les citoyens</p> <p>6.1. Egalité totale des sexes dans toutes les sphères de la vie</p> <p>6.2. Des jeunes et des enfants engagés et qualifiés</p>

[Source](#) : Prodoc, Agenda 2030 et Agenda 2063

4.3. Efficacité et adaptabilité

186. **Dans quelle mesure les objectifs et les résultats du PAADD ont été atteints, ou sont en train de l'être ? Quelle a été la capacité du projet à s'adapter à d'éventuelles situations nouvelles ou imprévues ?**

Constat 3. Un objectif spécifique du PAADD sur les quatre formulés est satisfaisant. Les autres le sont moins ou pas du tout. Du fait que les aspects positifs sont faibles par rapport aux aspects négatifs et par rapport aux attentes, l'efficacité du PAADD peut être qualifiée d'*insatisfaisante* en référence à la grille de notation. Cependant, il faut dire que ce jugement tient à l'ambition quelque peu « démesurée » du projet, l'effet transformateur du PAADD ayant été surévalué et le risque financier ayant été sous-estimé. En considérant le poids relatif de l'objectif 1 qui ouvre la voie à l'atteinte de la finalité du projet, la mission d'évaluation juge l'efficacité du PAADD « *modérément insatisfaisante* ».

Par ailleurs, pour faire face à la rareté des ressources financières, l'UGP pour s'adapter à cette donne, a concentré ses interventions sur la production des outils et instruments stratégiques. Ceci a permis de créer une masse critique de résultats concentrés autour de l'objectif spécifique 1.

187. Les ressources mobilisées par rapport à ce qui était attendu n'ont pas permis de mettre en œuvre certaines activités prévues dans le cadre du plan de travail pluriannuel et le PTA. Les partenaires du projet ont certes été bien identifiés, mais leur mobilisation sur laquelle beaucoup d'espoirs ont été fondés n'a pas été au rendez-vous pour assurer le financement de toutes les activités prévues. Une telle mobilisation aurait pu créer une synergie d'actions entre les différents partenaires en établissant des liens avec les activités de chacun d'eux pour accroître l'efficacité du projet.
188. Rendu à sa troisième année de mise en œuvre, le niveau de résultats atteint par rapport aux objectifs fixés est en deçà des attentes. Cette performance peut être justifiée par : (i) le retard dans l'exécution du projet depuis la première année (2021) et (ii) l'absence de mobilisation de la contribution du gouvernement et des autres partenaires.
189. L'objectif général du PAADD est structuré autour de quatre (04) objectifs spécifiques et quatre résultats associés illustrés dans le **tableau 17**. La mission d'évaluation juge *globalement insatisfaisant* le niveau d'atteinte des objectifs et résultats escomptés. L'examen détaillé des quatre objectifs révèle en effet ce qui suit :
190. **Objectif spécifique 1. Permettre aux acteurs de la décentralisation de disposer des éléments d'analyse et d'outils d'analyse stratégique.** Le MINDDEVEL était caractérisé en 2018 au lendemain de sa création par une insuffisance d'outils et d'instruments de pilotage pour assurer efficacement sa mission en matière de décentralisation et de promotion du développement local. Le PAADD s'est imposé à sa conception le devoir de combler ce grand vide. A date, plusieurs instruments et outils stratégiques ont été produits, quasiment tous ceux qui étaient prévus. L'on peut alors se féliciter aujourd'hui de ce que le gouvernement dispose d'un référentiel de mesure du développement local, de la gouvernance démocratique et de gestion communale pour le pilotage stratégique de la décentralisation, et cela est à mettre à l'actif du PAADD. Ce qui amène la mission d'évaluation à la conclusion selon laquelle l'objectif **spécifique 1 a été atteint avec satisfaction**.
191. **Objectif spécifique 2. Accompagner les communes et les villes dans leurs missions de promotion du développement durable, inclusif et résilient au niveau local.** Cet objectif visait à promouvoir le développement socioéconomique à travers la création de trois pôles de développement, le financement de projets innovants et la création d'emplois directs (1000) dans une vingtaine de communes pilotes labellisées numériques. Cet objectif n'a malheureusement pas été

atteint faute de moyens financiers. Au total, **la mission d'évaluation juge globalement insuffisante le niveau d'atteinte de cet objectif.**

192. **Objectif spécifique 3. Apporter un appui au renforcement de la gouvernance participative locale.** La réalisation de cet objectif était censée se manifester à travers l'observance d'une meilleure structuration de la participation des populations dans la gestion des affaires locales au niveau des vingt (20) communes pilotes. Les activités de renforcement des capacités, d'encadrement et d'accompagnement des comités de quartiers et de villages, associations, OSC et ONG qui devaient être mises en œuvre pour y parvenir n'ont malheureusement pas été menées sur le terrain faute de moyens financiers mobilisés. Néanmoins, l'on peut se féliciter de ce qu'un *guide méthodologique de la participation citoyenne* prêt à être opérationnalisé a été produit. Au total, **la mission d'évaluation juge globalement insuffisante le niveau d'atteinte de cet objectif.**

193. **Objectif spécifique 4. Améliorer la coordination et la synergie des intervenants dans le domaine de la décentralisation, notamment les PTF au niveau local.** Derrière cet objectif, il y a l'idée de mutualiser les ressources et les compétences des différents intervenants du champ de la décentralisation et du développement local. Pour y arriver, il a été prévu d'organiser et de mettre en place une plateforme fonctionnelle de ces acteurs. A date, l'on note que la cartographie des acteurs est en cours de réalisation¹². Au total, **la mission d'évaluation juge globalement insuffisante le niveau d'atteinte de cet objectif.**

194. Une vue synoptique du niveau d'atteinte des objectifs du PAADD est illustrée par le **tableau 17** ci-dessous.

Tableau 17. Evaluation du niveau d'atteinte des objectifs du PAADD

N°	Objectifs/Résultats escomptés	Echelle d'appréciation (Score)				
		1	2	3	4	5
1	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Objectif spécifique 1. Permettre aux acteurs de la décentralisation de disposer des éléments d'analyse et d'outils d'analyse stratégique ◆ Résultat associé. Le gouvernement dispose d'un référentiel de mesure du développement local, de la gouvernance démocratique et de gestion communale pour le pilotage stratégique de la décentralisation) 					
2	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Objectif spécifique 2. Accompagner les communes et les villes dans leurs missions de promotion du développement durable, inclusif et résilient au niveau local ◆ Résultat associé. Le tissu socioéconomique des CTD est renforcé avec 1000 emplois directs créés dans 20 communes pilotes labellisées numériques) 					
3	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Objectif spécifique 3. Apporter un appui au renforcement de la gouvernance participative locale ◆ Résultat associé. (La participation des populations dans la gestion des affaires locales dans 20 communes pilotes est mieux structurée) 					
4	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Objectif spécifique 4. Améliorer la coordination et la synergie des intervenants dans le domaine de la décentralisation, notamment les PTF au niveau local ◆ Résultat associé. Une plateforme des acteurs de la décentralisation et du Développement Local est fonctionnelle et a permis de mobiliser les ressources et les compétences au service du projet). 					

Source : analyse du Consultant

Jugement évaluatif : efficacité « Modérément insatisfaisante »

195. Pour s'adapter et faire face à la récurrence de l'insuffisance des ressources financières, l'UGP a accordé la priorité d'actions aux activités de production d'outils stratégiques au détriment des activités opérationnelles qui exigent un volume de financement plus important.

196. Cette approche a permis d'avoir une masse critique de résultats satisfaisants pour le premier objectif du projet.

¹² Le processus a été arrêté le temps de procéder à la présente évaluation

4.4. Efficience

197. **Dans quelle mesure les ressources ont été utilisées ou transformées de manière optimale et/ou l'intervention produit, ou est susceptible de produire des résultats de façon économique et dans le temps.**

Constat 4.

La mission d'évaluation juge l'utilisation des ressources financières globalement optimale. Le projet n'a pas ou très peu présenté d'options alternatives permettant d'avoir de meilleurs résultats. Elle juge non optimale l'utilisation du temps, le dispositif organisationnel et fonctionnel de l'UGP ainsi que le partage des frais et d'activités complémentaires. Ces effets combinés ont considérablement plombé l'efficience du PAADD.

Les aspects positifs étant faibles par rapport aux aspects négatifs, l'efficience du PAADD est jugée « insatisfaisante ».

198. L'efficience du PAADD a été analysée sous le prisme de l'utilisation et l'organisation des ressources financières, humaines et du temps

a. Ressources financières : disponibilité, utilisation et organisation

199. Sur le plan financier, en l'absence d'une analyse approfondie en termes d'évaluation des prestations et des coûts des activités, le nombre et la qualité des produits obtenus jusqu'ici augurent de ce que les ressources financières engagées qui représentent environ 5% du coût total du projet, ont été utilisées de manière optimale. Cette assertion est renforcée par le fait que le PAADD est même allé au-delà des produits attendus en termes de réalisations. La production du « guide d'élaboration des Plans Communaux de Développement » ou du SIG qui n'étaient pas prévus au départ et dont l'élaboration s'est avérée importante pour compléter le panier d'outils de pilotage et de gestion de la décentralisation et du développement local en est une illustration.

200. Les ressources mises à la disposition se sont avérées insuffisantes pour atteindre les objectifs fixés dans les délais prescrits. En effet, le projet a été impacté négativement par la non mobilisation de la contribution du gouvernement et des partenaires techniques et financiers depuis son démarrage en 2021 avec pour conséquence la non réalisation de certaines activités programmées dans le cadre des PTA et reportées à répétition sur plusieurs exercices.

201. Sur le plan matériel, il était prévu une dotation du projet en « bureau pour loger son équipe de gestion ; des équipements divers pour l'installation et le fonctionnement de son équipe ; et du matériel roulant adéquat pour les missions et la réalisation de ses activités¹³ ». Ajouter à ceci, il était également prévu

Encadré. 1. Opportunité d'un guide d'élaboration des PCD.

Un guide d'élaboration des PCD révisé plusieurs fois avait été produit dans le cadre de la mise en œuvre du programme national de Développement Participatif (2004-2023). L'on est alors fondé de s'interroger sur la nécessité d'un guide d'élaboration des PCD dans le cadre de la mise en œuvre du PAADD. En guise de réponse, il convient de dire que les premiers PCD avaient été conçus dans le contexte des lois de la décentralisation de 2004. Entre temps, le contexte a évolué. Par ailleurs, l'une des critiques formulées à leur endroit était que ces documents apparaissaient davantage comme un « chapelet de besoins » sans adresser la question de savoir comment les CTD vont procéder pour créer la richesse (et même les emplois) pour financer le développement local ? La prise en compte de cette préoccupation dans la nouvelle version du « guide d'élaboration des PCD » intègre la notion de Développement Economique Local (DEL) qui n'est pas seulement un concept, mais davantage un outil, une stratégie de définition et de mise en œuvre d'un ensemble d'actions cohérentes concertées impliquant tous les acteurs majeurs d'une CTD pour promouvoir le développement local. Dans cette dynamique, le rôle du chef de l'exécutif municipal qui est un rôle d'animateur est déterminant.

¹³ Cf. Prodoc p.11

des « moyens pour assurer la communication autour du Programme et la dissémination des informations et des outils développés ». A la réalité des faits, on peut opposer le constat selon lequel le PAADD n'a pas bénéficié jusqu'ici à toutes ces ressources.

202. Selon le plan de travail pluriannuel (Cf Prodoc), le niveau d'exécution financière aurait dû se situer autour de 14 363 000 dollars US au terme de la troisième année d'exécution du projet (2023). A date, il est estimé à 1 081 890 dollars US, soit un gap de l'ordre de 13 281 110 dollars US en valeur absolue, et **(-92,5 %)** en valeur relative.
203. Pour tenir compte de cette difficulté, les priorités programmatiques ont été orientées vers le financement des activités de l'axe 1 dédié à la production des instruments stratégiques en raison de ce que ses besoins en ressources financières étaient relativement moins importants que ceux des deux autres axes. Ce choix a permis d'optimiser l'utilisation des ressources financières.
204. Une analyse sommaire du document de projet permet d'établir globalement une cohérence entre budget¹⁴ prévisionnel et activité programmée même s'il s'avère que pour certaines activités, les budgets prévisionnels sont quelque peu exagérés par rapport aux coûts réels. C'est par exemple le cas des évaluations à mi-parcours et finale pour des prévisions budgétaires de 100 000 dollars US et 200 000 dollars US, respectivement (60 et 120 millions en F.CFA).

b. Utilisation et organisation du temps

205. Pour ce qui est de l'utilisation du temps, il faut reconnaître qu'elle n'a pas été optimale jusqu'ici et qu'elle est conséquente aux difficultés récurrentes de mobilisation des ressources financières.
206. L'élaboration des PTA a très souvent été caractérisée par une grande incertitude quant à l'effectivité de l'allocation des ressources imputées à certains postes budgétaires. Les conséquences suivantes ont été observées :
- 1) Les délais de production des outils/instruments de pilotage et de gestion de la décentralisation et du développement local ainsi que certaines autres activités relativement plus longues que prévus ;
 - 2) Le projet n'est pas mis en œuvre dans le respect du chronogramme indiqué, accumulant ainsi des retards dans son exécution et des reports d'exécution de certaines activités sur plusieurs exercices faute de moyens financiers ; ce qui contribue à plomber le taux d'exécution des PTA qui est estimé à **12%**.
 - 3) La validation des PTA est intervenue au meilleur des cas entre mars et avril de chaque exercice en cours ;
 - 4) La non-tenu des comités de pilotage dans les délais raisonnables et de manière régulière¹⁵ ;
 - 5) Etc.

c. Dispositif organisationnel et fonctionnel de l'UGP

207. Cette préoccupation questionne le niveau d'organisation et d'utilisation des ressources humaines dédiées à la mise en œuvre du projet au service de la performance. L'analyse du fonctionnement de l'Unité de Gestion du Projet (UGP) permet de faire quelques observations et constats qui révèlent un certain nombre d'anomalies.
208. Pour commencer, il faut noter que le PAADD ne fonctionne pas comme une UGP au sens classique, (en tout cas comme cela se passe avec d'autres projets à financements conjoints) avec une réelle autonomie de décision, et un personnel dédié.
209. L'UGP fonctionne aujourd'hui comme un secrétariat technique¹⁶ qui assure un rôle de reporting peu efficace du fait de l'absence d'un cadre formel de remontée et de partage d'information sur ses réalisations. Les axes d'interventions fonctionnent dans une relative « autonomie » comme des

¹⁴ Cf. plan de travail pluriannuel contenu dans le Document de projet

¹⁵ Sur les deux premiers exercices, un seul comité de pilotage s'est tenu

¹⁶ Le PAADD n'a pas de cachet officiel à titre d'illustration

projets à l'intérieur d'un programme sans véritable actions coordonnées. Les activités réalisées au niveau des axes d'intervention ne sont pas rapportées systématiquement au secrétariat technique du projet, etc. La mission d'évaluation a répertorié deux dysfonctionnements majeurs qui sont de nature à nuire à la performance du projet, lesquels sont illustrés ci-dessous.

i. Des risques de conflits de compétences certains.

210. La structure organisationnelle du PAADD qui fait intervenir quatre Directions du MINDDEVEL dans son fonctionnement dans des domaines de compétences spécifiques présente un risque potentiel en termes de conflit de compétences. Pendant les réunions du secrétariat technique convoquées par la DNP, les responsables d'axes d'intervention qui sont par ailleurs des Directeurs de l'Administration se sont fait généralement représentés par leurs collaborateurs qui très souvent ont, sinon une mauvaise connaissance, du moins une connaissance approximative du projet.
211. Cette situation est source d'une absence ou insuffisance de communication. Ce qui constitue une entrave grave au mécanisme de coordination du projet, et au-delà, à sa performance.
212. Pour y remédier, les réunions du secrétariat technique sont dorénavant convoquées par le Ministre. Ce qui dénote une insuffisance de mainmise et d'une marge de manœuvre réduite de la DNP pour remplir efficacement sa double mission de coordination et de suivi de l'exécution du projet.
213. A première vue, l'on pourrait accuser la structure organisationnelle et fonctionnelle qui place le PAADD au sein du ministère avec un fonctionnement parallèle à celui de ses activités normales. Cependant, l'expérience d'autres projets conçus selon le même schéma (PAPRINS, PAREC, etc.) amène à pousser l'analyse plus loin et à comprendre que le problème est ailleurs.

ii. La mauvaise compréhension de la philosophie du projet par ses acteurs de mise en œuvre au niveau du MINDDEVEL.

214. Dans sa structure organisationnelle et fonctionnelle, le projet est porté par les Directeurs/Chefs de Division de l'administration. Ces derniers ont du mal à coordonner leurs intérêts à travers des choix d'actions prioritaires avec un minimum de consensus dans une approche davantage holistique permettant d'atteindre efficacement les résultats attendus du projet¹⁷.
215. Le rôle du MINDDEVEL en tant qu'acteur d'exécution, prête le flanc à la confusion dans l'esprit de ses acteurs de mise en œuvre, entre les activités du ministère et celles dédiées spécifiquement au projet. Ceci est possible dans la mesure où la structure organisationnelle et fonctionnelle observée aujourd'hui ne consacre pas une séparation (Pas forcément physique) entre les activités du PAADD et celles du ministère.
216. Ce n'est pas tant la structure organisationnelle du PAADD que la compréhension de son mécanisme de fonctionnement par ses acteurs de mise en œuvre qui fait problème. En effet, la mission d'évaluation relève que ces derniers n'ont pas jusqu'ici intériorisé que le PAADD ne se substitue pas au MINDDEVEL, ni n'a la prétention de résoudre tous les problèmes du MINDDEVEL, mais qu'il vient en appui à l'accomplissement de sa mission de promotion de la décentralisation et du développement local en ciblant certains aspects spécifiques.
217. Par ailleurs, le projet tel qu'il est conçu ne fait pas de l'UGP une unité à part entière comme on en trouve dans certains projets avec une autonomie financière, un personnel dédié, etc. La mise à disposition des ressources humaines qui constituent l'UGP est une contribution du MINDDEVEL à l'exécution du projet.

d. Mise en œuvre optimale du projet par rapport aux alternatives

218. La question que sous-tend cette problématique est de savoir si les résultats obtenus à date dans le cadre de la mise en œuvre du PAADD auraient pu être obtenus ou mieux autrement ? Dans un

¹⁷ Pour preuve, l'inscription des activités dans les PTA suscite parfois des bagarres (Très préoccupant) : c'est chaque direction qui veut imposer ses activités parfois au sacrifice de certaines priorités. Le PAADD ne peut pas couvrir les activités programmées dans le cadre du Budget d'Investissement Public (BIP) et qui n'auraient pas reçu de ressources.

contexte de rareté de ressources financières, avec une marge d'erreur réduite, l'on peut affirmer que le projet ne présentait pas beaucoup d'alternatives.

219. Les ressources financières disponibles ont été utilisées pour financer la production d'outils stratégiques, passage obligé pour nourrir efficacement l'axe 2, notamment le produit 5 considéré comme le cœur du projet.

e. Partage de frais et d'activités complémentaires

220. A sa conception, le projet a beaucoup misé sur le partenariat (avec les autres agences du SNU, les PTF, etc.) dans le cadre de la mutualisation des ressources et des compétences. Pour y parvenir, il était prévu de créer et de faire fonctionner une plateforme des acteurs intervenant dans le domaine de la décentralisation et du développement local.

221. Le constat qui est fait aujourd'hui est qu'une telle plateforme n'a pas été créée, et encore moins fonctionné. Cette situation n'a pas permis d'exploiter et de valoriser le potentiel du PAADD en termes de synergies d'actions qui auraient permis d'améliorer son efficacité.

Tableau 18. Appréciation de l'efficacité du PAADD

N°	Questions d'intérêt pour apprécier la pertinence du PAADD	Echelle d'appréciation (Score)				
		1	2	3	4	5
1	Ressources financières : disponibilité, utilisation et organisation					
2	Utilisation et organisation du temps					
3	Dispositif organisationnel et fonctionnement de l'UCP					
4	Mise en œuvre optimale du projet par rapport aux alternatives					
5	Partage de frais et d'activités complémentaires					

Source : analyse du Consultant

Jugement évaluatif : « efficacité insuffisante »

4.5. Durabilité/Appropriation locale

222. Dans quelle mesure les bénéfices nets du PAADD perdureront ou sont susceptibles de perdurer à son terme ? Quels sont les mécanismes de pérennisation qui ont été mis en place pour assurer la continuité des actions à la fin du PAADD ?

Constat 5. Le mécanisme de durabilité/appropriation locale prévu à la conception du projet tarde encore à se mettre en place. Le niveau de réalisation des activités et des résultats actuels n'a pas encore produit tous les bénéfices attendus jusqu'au niveau des populations à la base. Tous les leviers nécessaires pour mieux apprécier l'appropriation ne sont pas disponibles. La mission d'évaluation juge les risques pour la durabilité des acquis négligeables et la qualifie de « moyennement probable ».

223. L'appropriation nationale des processus de développement est l'un des principes qui guide les interventions en partenariat avec le PNUD dans un effort d'appuyer des changements transformateurs qui améliorent réellement la vie des populations.

224. Dans ce souci permanent, une stratégie de durabilité à travers le renforcement de capacités des parties prenantes nationales a été développée pour une appropriation et pérennisation des résultats du projet. Elle prévoit notamment : (i) une forte implication des sectorielles concernées, des communes et des CU ; (ii) le renforcement des capacités nationales à travers des missions de benchmarking, des séminaires et ateliers ; (iii) la mise à disposition en tant que de besoin des experts

- techniques pour assister les acteurs nationaux et faciliter l'appropriation nationale et (iv) la prise en compte des dispositions nécessaires par le gouvernement pour que les capacités développées à travers cet appui soient pérennisées au sein de l'administration.
225. Par ailleurs, il est prévu de passer des contrats de services avec les OSC locales après évaluation de leur capacité à agir en qualité d'intermédiaire et à assurer la continuité des opérations sur le terrain.
226. La mission d'évaluation constate que la majorité de ces dispositions sont encore majoritairement dans le registre de bonnes intentions. En effet, rendu à la situation de mise en œuvre actuelle, bientôt trois ans après le démarrage de ses activités, la quasi-totalité pour ne pas dire la totalité de ces mesures de durabilité/appropriation ne sont pas en train d'être mises en œuvre.
227. Les outils et instruments de pilotage ont été produits. La grande majorité vient d'être validée ; d'autres sont en cours de validation (Cas du SIG). Il est prévu de les valoriser à travers la vulgarisation de leur utilisation. Dans cette perspective, il est capital d'envisager une démarche opérationnelle tant au niveau de l'administration centrale qu'au niveau décentralisé (CTD).
228. Les activités opérationnelles sur le terrain n'ayant pas encore été exécutées, il peut paraître prématuré de juger la valorisation ou non des outils et instruments stratégiques produits. Toutefois, il est important d'anticiper cette action au cours des deux prochaines années dans une perspective de refondation du projet.
229. La mission d'évaluation juge les risques pour la durabilité des acquis négligeables. En conséquence, la durabilité/appropriation du PAADD est qualifiée de « moyennement probable ».

4.6. Le caractère catalytique

230. Dans quelle mesure le PAADD a été un facteur de stimulation et d'accélération des changements ou a permis de susciter d'autres projets/actions ou interventions ou alors des financements additionnels ?

Constat 6. Le PAADD n'a pas pu attirer des financements additionnels jusqu'ici, ni réussi à implémenter des actions en synergie dans le cadre de la mutualisation des compétences et des ressources. Toutefois, son caractère catalytique a été très démonstratif à travers sa capacité à susciter l'émergence de pas moins de trois autres initiatives d'intervention. La mission d'évaluation juge le caractère catalytique du PAADD « Avéré »

231. Ce critère questionne la capacité du PAADD à susciter des apports en ressources supplémentaires (financier, matérielles et logistiques, humaines, etc.) par d'autres partenaires ou même à contribuer à l'élaboration et/ou la mise en œuvre d'autres interventions.
232. A la suite du Décret de création N°2018/449 du 1er août 2018 portant organisation du MINDDEVEL, en dehors des projets hérités du Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (MINATD) et appuyés par la coopération allemande, il faut dire que le PAADD est le tout premier projet porté par le MINDDEVEL.
233. En 2019, le MINDDEVEL est considéré comme un « jeune ministère » avec une présomption d'insuffisance d'expérience en matière de conduite de projets. Cependant, avec la signature de la convention entre le PNUD et le gouvernement camerounais, et par la suite la mise en œuvre de ses activités au cours des deux premières années, la crédibilité du PAADD s'est accrue auprès des partenaires au développement au point de susciter d'autres initiatives.
234. Parmi celles-ci, on peut citer, sans être exhaustif :
- 1) Le projet de financement par l'AFD actuellement en étude, d'une structure avec les équipements conséquents, permettant d'assurer les enseignements en ligne à la suite de l'appui apporté par le PAADD à la NASLA dans le cadre de la digitalisation des curricula ;

- 2) La « résurrection » de l'Indice de Développement Local (IDL)¹⁸, un vieux projet qui jadis était porté par le FEICOM, et qui était devenu quelque peu en avanie ; il faut dire qu' à la suite de l'évolution du contexte de la décentralisation et du développement local, le PAADD a permis de remettre ce projet à l'ordre du jour en adaptant les outils de mesures à la nouvelle donne.
 - 3) Un projet en cours d'élaboration avec la Banque Mondiale pour un montant estimé à 300 millions de dollars ;
 - 4) Un appui budgétaire de l'Union Européenne à l'Etat, avec un accent sur les réformes en lien avec la décentralisation et le développement local ; ce qui dénote l'intérêt pour cette politique publique.
 - 5) La formulation et la mise en œuvre de plusieurs projets avec la coopération allemande, partenaire classique du ministère en charge de la décentralisation.
 - 6) Etc.
235. Jusqu'ici, le projet n'a pas impliqué ou vu l'implication d'autres partenaires, en l'occurrence ceux pressentis à sa conception. La création d'une plateforme des intervenants dans le domaine de la décentralisation et du développement local et l'organisation d'une table ronde les impliquant avaient été bien pensés à la conception du projet pour lui permettre de jouer efficacement ce rôle de catalyseur. Cependant, cette démarche, bien qu'initiée, n'a pas encore abouti pour permettre au projet de valoriser tout son potentiel catalytique.

4.7. La tolérance aux risques et innovation

236. Dans quelle mesure le PAADD a constitué un risque et quelles ont-été les mesures d'atténuation préconisées le cas échéant ? Dans quelle mesure le PAAD a offert une ou des solution (s) créative(s) et inédite(s) aux problèmes de paix et/ou cherche à perfectionner, optimiser les résultats, services ou processus ?

Constat 7. Les risques liés au projet et qui ont été identifiés à sa conception sont toujours d'actualité en dehors de celui en rapport avec la pandémie à covid-19 qui s'est dissipé avec le temps. Le manque ou l'insuffisance de financements, ou encore l'insécurité dans les trois régions de l'EN, du NO et du SO sont des facteurs de risques avérés difficiles à maîtriser. La mission d'évaluation observe que des actions permettant d'atténuer les risques du projet sont mises en œuvre mais restent encore inefficaces avec la possibilité d'inverser la tendance et que le potentiel d'innovation du PAADD est élevé et insuffisamment exploité. En conséquence, elle juge « moyennement tolérant » la capacité à maîtriser les risques.

237. A la conception du projet, trois risques majeurs ont été identifiés, notamment : (i) le manque ou l'insuffisance de financement qui pourrait entraver la réalisation des activités ; (ii) la persistance de l'épidémie à corona virus qui pourrait défavoriser le déploiement exhaustif des activités dans le temps et dans l'espace et (iii) l'insécurité liée à la crise dans les régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest et les attaques de BOKO HARAM dans la région de l'extrême-Nord qui pourraient limiter l'accès aux dites régions et la participation des acteurs de la décentralisation.
238. L'analyse de la mise en œuvre du projet permet de se rendre compte que :
- 1) Le risque lié au manque ou à l'insuffisance des financements est avéré et non maîtrisé. En effet, les rapports de suivi interne du projet font état de ce que d'année en année, plusieurs activités programmées n'ont pas été réalisées ou ont été reportées pour cette raison.
 - 2) Le risque lié à la pandémie à covid-19 était avéré au début de la mise en œuvre du projet rendant difficile le déploiement des activités sur le terrain dans la première moitié de l'exercice 2021. Depuis l'exercice, 2022, ce risque est toléré et la covid-19 ne constitue plus une entrave au déploiement des activités du projet sur le terrain.

¹⁸ En fait l'IDL a été techniquement validé par le CND et transmis pour validation stratégique à la Présidence de la République.

- 3) Le risque lié à l'insécurité dans les régions du Nord-Ouest (NO), Sud-Ouest (SO) et Extrême-Nord (EN) est toujours d'actualité et difficilement maîtrisable. Certaines activités en rapport avec le produit 3, pour ce qui concerne le NO, ont été délocalisées à Bafoussam, et pour ce qui concerne le SO, à Limbé, deux villes qui offrent quelques garanties de sécurité. Etant donné que le projet cible toutes les 374 communes et Communautés Urbaines, et que des activités sont prévues pour être déployées sur le terrain en faveur des associations de quartier, ONG, etc. le projet est toujours qualifié « à risque ».
239. Le PAADD est une co-construction entre le gouvernement du Cameroun à travers le MINDDEVEL et le PNUD. La logique de sa conception brise avec celle d'autres projets/programmes financés et exécutés par d'autres partenaires et qui apparaissent comme des « projets clés en main¹⁹ ».
240. Cette particularité fait du PAADD un projet innovant. Dans tous les cas, le principe de la co-construction du PAADD a été un acquis, qu'il convient de préserver pour les prochaines interventions en partenariat avec le gouvernement camerounais.
241. Dans le même registre, l'on peut aussi noter les innovations en matière de processus d'élaboration du rapport sur le développement local qui a mobilisé les cadres du ministère afin de favoriser l'appropriation et le renforcement des capacités, mais aussi la digitalisation de la cartographie des communes.

4.8. Impact / Changements observés

242. Dans quelle mesure le PAADD a produit ou devrait produire des effets importants et de vaste portée, positifs ou négatifs, intentionnels ou non ?

Constat 8. Le niveau d'activités et de réalisations des produits attendus ne permet pas encore d'observer quelque changement justifiant d'un lien de causalité quelconque avec le projet. L'absence de mise en œuvre des activités opérationnelles au niveau des CTD ne permet pas d'apprécier leur pouvoir transformateur au travers des changements justifiés au niveau des populations à la base. La mission d'évaluation juge la survenue de l'impact escompté « moyennement probable ».

243. Les outils et instruments stratégiques de pilotage de la décentralisation et du développement local produits dans le cadre de l'exécution du PAADD sont un acquis certain. Qu'ils soient valorisés ou utilisés aujourd'hui ou dans un avenir plus ou moins lointain, ils constituent un important générateur potentiel d'effets. La réalité aujourd'hui est que ces effets ne sont pas encore perceptibles.
244. Le niveau des réalisations à l'actif du PAADD aujourd'hui donne à constater que les bénéfices engrangés par le projet sont encore loin des attentes. Le potentiel transformateur du PAADD n'a pas encore été totalement éprouvé à travers la mise en œuvre des activités opérationnelles au niveau des CTD, notamment dans le cadre de la réalisation du produit 5.
245. En plus de ces activités opérationnelles au niveau des CTD, il y a certaines activités critiques comme la mise en place de la plateforme des intervenants du domaine de la décentralisation et du développement local qui tarde à se mettre en œuvre pour pouvoir apprécier son influence sur la performance du projet à travers le partage des frais et la réalisation d'activités complémentaires.
246. Cette situation compromet les chances réelles du projet à contribuer de manière significative et efficace à l'amélioration des conditions et du cadre de vie des populations à la base à deux ans de son terme face à la difficulté récurrente de mobilisation de la contribution du gouvernement.
247. La théorie de Changement du PAADD (**Figure 1**) décrit un processus transformatif des ressources en activités organisées autour de trois (03) axes d'intervention pour donner lieu à neuf (09) produits censés générer pas moins de douze (12) effets ou changements qui doivent se produire au préalable pour que le changement ultime devienne possible.

¹⁹ Cas des projets/programmes de la GIZ

248. Pour que ces changements attendus aient effectivement lieu, certaines activités doivent impérativement être mises en œuvre dans les délais et produire les résultats escomptés²⁰ (outputs). Or il se trouve qu'à l'état actuel de mise en œuvre, les activités à fort potentiel de changement souhaité ne sont pas encore mises en œuvre, pas plus que les produits conséquents ne sont pas encore réalisés.
249. Dans ces conditions et en l'absence de la nécessaire interaction entre les produits, les bénéficiaires et leur environnement, justifier des changements (actuellement ou à venir) ayant un lien de causalité avec le projet est très difficile à admettre.
250. La mission d'évaluation juge « moyennement probable » la possibilité que les changements espérés de la mise en œuvre du PAADD se réalisent. En effet, les risques sont négligeables et la tendance observée aujourd'hui peut encore se renverser si des efforts sont faits pour une mise en œuvre performante du projet.

4.9. Genre et inclusion

251. Dans quelle mesure le PAADD a intégré les notions de genre et équité dans ses interventions ? Dans quelle mesure la notion d'inclusion a été appliquée dans le PAADD ?

Constat 9. La mission d'évaluation juge « modérément satisfaisante » la prise en compte du « genre et minorité » dans le cadre de la mise en œuvre du PAADD. Si le cadre conceptuel du projet a prévu des mécanismes de prise en compte, l'analyse de la mise en œuvre du projet n'en donne pas une preuve irréfutable au stade actuel d'exécution du projet. La mise en œuvre des activités opérationnelles au niveau des CTD et par extension des populations à la base permettra de mieux apprécier cette dimension du projet.

252. Dans la conception du projet, l'approche genre dans toutes les activités avec un souci de traitement des données désagrégées par sexe et dans la mesure du possible par âge a été envisagée et recommandée. La prise en compte dans toutes les activités, des besoins spécifiques des femmes, garçons et filles et des groupes vulnérables afin d'en assurer la prise en compte dans la politique publique de la décentralisation a été classée parmi les priorités.
253. Face à la difficulté d'avoir à sa disposition les données relatives à la participation des femmes aux différentes activités organisées dans le cadre du PAADD depuis son démarrage, et compte tenu de ce que les activités opérationnelles impliquant les populations au niveau local (OSC, ONG, Comités villageois, etc.) dans la cadre de la participation citoyenne, ou des activités de promotion socioéconomique, la mission d'évaluation n'a pas disposé d'assez d'éléments pertinents pour apprécier la prise en compte du genre et des minorités dans la mise en œuvre du projet.
254. Celle-ci a néanmoins été prise en compte au travers de l'analyse des documents stratégiques qui fait constater que : (i) les documents produits ont fait un effort de désagrégation de certaines données selon le sexe ; (ii) cependant, ils ne font pas état d'analyses approfondies des spécificités femmes, jeunes et minorités.
255. La mission d'évaluation estime que cette faiblesse peut et doit être corrigée dans le cadre de l'opérationnalisation des activités au niveau des CTD.
256. La prise en compte du « genre et inclusion » est justifiée et recommandée dans le document de conception du projet ; elle l'est insuffisamment dans les documents stratégiques ; cette faiblesse mérite d'être corrigée lors de la réalisation des activités au niveau des CTD. La mission d'évaluation juge « modérément satisfaisante » la prise en compte du « genre et minorité » dans le cadre du PAADD.

²⁰ La survenue des effets qui matérialisent les changements induits par le projet est conditionnée par la réalisation des produits, eux-mêmes conditionnés par la mise en œuvre efficace des activités.

5. Analyses forces et faiblesses, opportunités et menaces du PAADD

257. Cette section permet d'analyser la mise en œuvre du PAADD sous un autre angle que celui plus formel en termes de critères d'évaluation. Pour le faire, la mission d'évaluation s'est appuyée sur l'analyse forces et faiblesses, opportunités et menaces. Les résultats de cette analyse vont aider à la prise de décisions éclairées et à l'élaboration d'une stratégie efficace pour la période restante de mise en œuvre du projet.

5.1. Analyse des facteurs externes : opportunités et menaces

5.1.1. Opportunités

258. La mission d'évaluation a identifié quelques niches d'opportunités qui, utilement exploitées et mises à contribution pourraient contribuer à l'amélioration de la performance du PAADD pour espérer se rapprocher de sa finalité.

La décentralisation : une politique publique « vedette » qui suscite un grand intérêt de la part des partenaires au développement.

259. La décentralisation est positionnée aujourd'hui comme la « vedette » des politiques publiques actuellement mises en œuvre au Cameroun. Elle représente un des éléments fondamentaux du quatrième pilier de la SND30. Considérée comme un axe stratégique privilégié des interventions des pouvoirs publics, elle suscite un grand intérêt de la part des bailleurs de fonds qui n'hésitent pas à s'y investir.

260. Pas moins de quatre financements (BM, UE, AFD et GIZ) sont actuellement dans un processus de mobilisation dans le cadre de la promotion de la décentralisation et du développement local. C'est dire combien les projets qui s'investissent dans ce champ d'intervention ont le vent en poupe en ce moment au Cameroun. Pour cette raison, la décentralisation représente une grande opportunité pour attirer des financements.

Potentiel élevé d'implémentation des actions complémentaires et cohérentes développées par les différents partenaires au développement.

261. Dans la mesure où la décentralisation suscite un grand intérêt de la part des partenaires au développement, elle va attirer de plus en plus de financements dans le cadre de la mise en œuvre des projets individuels ou en partenariat, mais davantage individuels²¹ au regard de ce que l'on observe sur le terrain.

262. Puisque toutes ces interventions sont alignées à l'idéal recherché dans le cadre de la SND30, à savoir la création d'un changement transformateur et d'un impact significatif sur les populations à la base en termes d'amélioration des conditions et du cadre de vie, il est possible, avec un peu de volonté et d'engagement des parties en présence, d'établir des complémentarités et de mettre en cohérence leurs interventions dans le but d'améliorer leurs performances individuelles et collectives.

263. Cette manière de procéder, en évitant aux différentes interventions de se marcher sur les pieds (interférences), contribue à optimiser le rendement global.

Le secteur privé : des opportunités à explorer dans le cadre des activités de RSE et des projets à but lucratif.

264. Dans le cadre des activités en rapport avec la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), certaines entreprises privées, notamment les multinationales initient et mettent en œuvre des projets de développement. Elles offrent ainsi des possibilités de partenariat dans le cadre de la mise en œuvre du PAADD. Pour cette catégorie de partenariat, il ne s'agit pas pour les entreprises de réaliser

²¹ Par projet « individuel », il faut entendre projet ayant une source de financement unique (bailleur) par opposition au projet conjoint qui a plusieurs sources de financements (bailleurs).

des profits, mais de mettre en œuvre des activités de RSE qui sont généralement une exigence légale dans les pays où sont domiciliés leur siège.

265. Dans cette perspective, les projets s'inscrivent dans les domaines environnemental, social et économiques comme l'indique l'**encadré 2** ci-contre.
266. Dans une approche Développement Economique Local (DEL) promue par le guide d'élaboration des PCD en cours de finalisation, le secteur privé est appelé à occuper dorénavant une place de choix dans toutes les stratégies de développement au niveau local.
267. Dans un tel contexte, il est irréaliste d'envisager la création des pôles de croissance (Produit 5) comme cela est prévu dans le cadre du PAADD, sans une implication active et effective du secteur privé qui par essence est créateur de richesses et d'emplois, bref un des principaux piliers du développement local.
268. La recherche du profit caractérise les projets développées et mises en œuvre par le secteur privé dans cette perspective où l'exécutif territorial joue un rôle de facilitateur et d'amélioration des conditions et du cadre permettant son éclosion.
269. Dans le cadre du produit 5, le PAADD a fait de la promotion des communes numériques pilotes un enjeu stratégique en termes d'innovation. Le secteur privé, notamment les opérateurs de téléphonie mobile, offre des opportunités de partenariat pour transformer cette déclaration d'intention en réalité concrète. Cette idée peut également susciter l'émergence et le développement des start-up qualifiées de « innovante²² » et portées par des jeunes.

Encadré. 2. Les trois piliers de la RSE

La responsabilité sociétale des entreprises repose sur trois grands piliers :

Le pilier environnemental : parmi les priorités environnementales se trouvent la réduction des émissions de gaz à effet de serre, le recyclage, et le recours aux énergies renouvelables. Les entreprises soucieuses de réduire leur impact sur l'environnement peuvent ainsi signer des partenariats avec des fournisseurs et sous-traitants eux-mêmes responsables, notamment en matière de traitement des déchets.

Le pilier social : c'est l'un des aspects les plus importants de la RSE, au point que l'on parle aussi de Responsabilité sociale des entreprises. Il rassemble des problématiques telles que la santé, l'éducation, le bien-être, le respect des droits de l'Homme, etc.

Le pilier économique : une entreprise RSE soutient l'économie locale en se fournissant auprès d'organismes locaux dans la mesure du possible et en investissant dans sa région. Elle fait aussi preuve de transparence auprès de ses investisseurs et de ses clients.

SOURCE : [RSE : définition, but et mise en place dans les entreprises - Cadreemploi](#)

5.1.2. Menaces

Les concepteurs du PAADD ont sous-estimé la concurrence entre les bailleurs de fonds pour des exigences de visibilité

270. L'idée du PAADD est née en 2019 au lendemain de la création du MINDDEVEL à l'issue de la première table ronde des partenaires au développement. Cette occasion a permis de réunir autour d'une table les acteurs majeurs qui interviennent dans le domaine de la décentralisation et du développement local au Cameroun.
271. L'enthousiasme manifesté par les uns et les autres a donné aux concepteurs du PAADD de miser un peu trop sur les contributions des bailleurs de fonds pour combler le gap entre le coût total du projet et les contributions du PNUD et du gouvernement (soit 86% du coût total du PAADD). Malheureusement, les fruits n'ont pas tenu la promesse des fleurs.
272. Avec du recul, et même si l'on peut constater qu'aucune véritable stratégie pour attirer les financements d'autres sources n'a été mise en place, la concurrence entre les bailleurs en termes de garantie de visibilité a été sous-estimée. En plus de ce que chaque bailleur a son propre agenda,

²² Lorsque ses investissements matériels et humains sont focalisés sur la recherche et la volonté d'innover : innovation de produit, de service ou d'usage ; innovation de procédé ou d'organisation ; innovation marketing et commerciale (promotion, tarification, etc.) ; innovation technologique ; innovation sociale (pour répondre à des besoins sociaux), etc.

il faut reconnaître qu'au nom de la visibilité, chacun préfère assurer le financement et le leadership de « son projet », gage de sa visibilité, plutôt que de noyer ses ressources financières dans un projet pour lequel sa visibilité n'est pas assurée totalement. Les ateliers de présentation ou de validation des différentes études, outils et instruments stratégiques produits dans le cadre du PAADD ont souvent été des occasions pour vendre le projet aux bailleurs de fonds invités. On se serait alors attendu que le PAADD attire d'autres sources de financement. A défaut, chaque bailleur préfère initier et piloter son « projet ».

273. Au total, il vient que la concurrence entre les différents bailleurs constitue une menace et celle-ci a contribué à augmenter considérablement le risque financier lié au projet. Toutefois, cette concurrence a eu un effet catalyseur positif comme l'illustre **l'encadré 3**.

5.2. Analyse internes : forces et faiblesses

5.2.1. Forces

274. La mission d'évaluation a identifié trois principales forces à l'actif du PAADD. Il s'agit notamment : (i) de l'implication personnelle du Chef du département ministériel ; (ii) de la capacité de mobilisation des acteurs de la décentralisation et du développement local et (iii) de l'empreinte qu'à le MINDDEVEL sur les affaires locales.

a. Implication personnelle du MINDDEVEL

275. L'une des principales forces du PAADD réside en l'implication personnelle du Chef du département ministériel qui n'hésite pas à présider la réunion du Comité de pilotage alors même que cette prérogative revient au

Secrétaire Général, ou à assister aux ateliers de présentations des résultats des études ou de validation des outils et instruments stratégiques produits dans le cadre du projet.

b. Le PAADD a une grande capacité de mobilisation des acteurs de la décentralisation et du développement local.

276. Sur un autre plan, il faut signaler que le projet a réussi à réunir autour d'une table les acteurs majeurs qui interviennent dans le domaine de la décentralisation et du développement local. Il s'agit là d'une force inestimable à fort potentiel d'impact. Cela dénote également d'une grande capacité à jouer un rôle de catalyseur de premier plan dans le cadre des interventions qui relèvent du champ de la décentralisation et du développement local.

Encadré 3. Effet catalyseur : l'exigence de visibilité des bailleurs transformée en opportunités

Dans leur volonté d'avoir chacun une empreinte dans le champ de la décentralisation et du développement local et de promouvoir leur visibilité, certains bailleurs (BM, UE, GIZ, etc.) ont mis ou sont en train de mettre en place des initiatives individuelles sous forme d'appui budgétaire ou de projet en partenariat avec le MINDDEVEL. Il s'agit là incontestablement d'un effet catalyseur du PAADD qui donne à considérer la concurrence entre les bailleurs autrement que sur un aspect purement négatif.

Il faut davantage y voir les effets d'une saine émulation dont le principal défi est de transformer cette concurrence en opportunité à travers la mise en place des mécanismes efficaces d'une meilleure coordination des différents agendas : complémentarité, cohérence et synergies d'actions seraient alors les maîtres mots. Cela est possible à travers la mise en place d'une plateforme fonctionnelle des intervenants du domaine de la décentralisation et du développement local où le PNUD pourrait éventuellement jouer un rôle fédérateur.

Même si cela n'est pas encore inscrit à l'actif d'un cadre de concertation élargi ou d'une plateforme, il faut rappeler que des initiatives à généraliser sont en cours en ce moment : la BM s'est rapproché du PNUD dans le cadre de l'implémentation de son projet à venir en partenariat avec le MINDDEVEL ; le PNUD de son côté est actuellement en pourparlers avec l'UE dans le cadre de son appui budgétaire...

c. Le MINDDEVEL a une empreinte sur les affaires locales

277. Enfin, il faut rappeler que le projet a permis au MINDDEVEL d'avoir une empreinte sur les affaires locales, notamment avec les Conseils Régionaux, les communes et communautés urbaines, etc. Le PAADD a rapproché les CTD et leur tutelle.

5.2.2. Faiblesses

278. La mission d'évaluation a identifié quelques faiblesses qui réduisent considérablement la performance du PAADD. Elles ont déjà été évoquées ci-haut dans le cadre de l'évaluation fondée sur les critères référencés dans les termes de référence de la mission. Il s'agit à présent de les regrouper dans un seul paragraphe en y mettant plus d'emphase pour justifier leur impact sur les résultats du projet.

279. Dans cette perspective, la mission d'évaluation a identifié et classifié les faiblesses qui entourent le projet en deux groupes selon leur degré d'influence sur les résultats escomptés. Celles-ci sont relatives à un problème identifié comme central et à d'autres problèmes qualifiés de périphériques.

280. **La faible mobilisation des ressources financières constitue le problème central auquel fait face le PAADD. Elle compromet grandement le résultat final escompté au terme du projet. Son poids relatif est estimé à 95%.**

281. La structure de financement du projet, en misant sur 86% de ressources financières additionnelles à rechercher auprès d'autres partenaires pour financer une partie du coût du projet était irréaliste.

282. Au titre de l'exercice 2023, il était attendu du gouvernement camerounais une contribution cumulée de l'ordre de 680 millions de francs CFA sans compter les autres ressources à rechercher.

283. Le PAADD a été initié au lendemain de la création du MINDDEVEL au moment où le nouveau département ministériel cherchait ses marques. Au plus fort de son ambition, le PAADD a suscité de nombreuses attentes qui malheureusement, il faut se rendre à l'évidence aujourd'hui, sont difficile à combler. L'effet transformateur du PAADD a été très surestimé. Le projet n'a pas pu mobiliser des financements à la hauteur des attentes du fait non exclusif d'une absence de stratégie de mobilisation de ressources financières efficace et réaliste.

284. L'insuffisance de ressources : disponibles n'a pas permis au PAADD d'avoir un pied sur le terrain et en conséquence de faire vivre le produit 5 qui constitue le cœur du projet. Les informations disponibles actuellement font état de ce qu'une somme de 396 100 00 millions de francs CFA au titre de contribution du gouvernement est actuellement en attente dans les caisses du trésor public en attendant que des difficultés d'affectation effective au projet soient levées.

285. Dans la comptabilité du projet à date, il apparaît que la contribution du gouvernement est nulle. Dans la réalité ce n'est pas très juste de le dire. En effet, quand le gouvernement contribue à hauteur de près de 80% au financement des activités liées à l'IDL cela n'est pas comptabilisé dans le cadre du projet. Par ailleurs, le gouvernement a débloqué une somme de 28 millions de francs CFA²³ pour financer certaines activités non éligibles selon le PNUD (procédures HACT). C'est par exemple grâce à ces fonds que le seul comité de pilotage organisé à date s'est tenu. Il y a donc lieu de revoir le processus de comptabilisation de la contribution du gouvernement dans le financement du PAADD.

286. La configuration du projet pour espérer atteindre sa finalité a été conçue de sorte que **63%** des ressources financières sont dédiées au financement des activités en rapport avec le produit 5 qui est considéré à juste titre comme le cœur du projet.

287. Le projet a misé sur l'émergence de trois pôles de croissance sur le territoire camerounais pour améliorer durablement les conditions et le cadre de vie des populations à la base (Finalité). Ceci devait passer inéluctablement par la mise en place d'une série d'activités coordonnées au niveau local, c'est-à-dire des CTD. Or en l'absence de ressources financières nécessaires pour réaliser des

²³ Sept (07) millions sur les 28 sont tombés en forclusion.

activités opérationnelles sur le terrain, l'impact attendu au niveau des populations à la base ne saurait être atteint.

288. A côté d'autres problèmes dont l'influence sur la performance du projet n'est pas à négliger²⁴, la mission d'évaluation juge centrale le problème des ressources financières dans le cadre de l'exécution du PAADD. La mission d'évaluation situe son influence sur la finalité du projet autour de 95%.
289. Depuis le démarrage du projet, les prévisions budgétaires ont toujours été réalisées dans une grande incertitude. Ce qui justifie le faible taux d'exécution des PTA qui se situe en moyenne autour de 12 % sur toute la période d'exécution du projet ainsi que l'illustre le **tableau 19**.

Tableau 19. Taux d'exécution des PTA

Année	PTA	Exécution budgétaire	Taux d'exécution
2020	-	133 734,85	
2021	2 766 500,00	228 199,66	8,25
2022	2 306 600,00	481 214,95	20,86
2023	3 097 500,00	238 740,26	7,71
	8 170 600,00	1 081 889,72	

Source : PTA et documents d'exécution financière fournis par

290. Si la faiblesse de mobilisation des ressources financières est à constater, il est quand même important de noter que le MINDDEVEL à travers le Ministre en personne, n'a ménagé aucun effort pour cela depuis l'exercice 2021. Au moment où ses efforts semblaient porter des fruits (Cf. fac-similés en **annexe 4**), il est très difficile de comprendre pourquoi la somme de **TROIS CENT QUATRE-VINGT-ET-SEIZE MILLIONS CENT MILLE (396.100.000) francs CFA** qui fait pourtant l'objet d'un bon d'engagement du MINDDEVEL dûment visé pour approbation par les soins du Trésor Public depuis le 11/08/2023 n'est pas toujours parvenue dans le compte du PNUD.
291. La mission d'évaluation a essayé de creuser pour mieux comprendre. A l'issue de cette démarche il revient qu'un arrêté du MINFI daté de 2021, proscrit tout engagement de l'état du Cameroun à travers le transfert de fonds directement dans les comptes des partenaires. Ceux-ci devraient désormais transiter par la Caisse Autonome d'Amortissement pour une meilleure traçabilité.
292. En s'appuyant sur l'argument selon lequel l'Accord de financement pour tiers donateurs entre le MINDDEVEL et le PNUD est antérieure à ladite circulaire²⁵, le MINDDEVEL aurait adressé une demande de dérogation au MINFI et la réponse est encore attendue.
293. *D'autres problèmes qualifiés de périphérique, d'influence relativement faible sur la finalité du projet justifient certaines faiblesses constatées. Il s'agit notamment : (i) de la mauvaise compréhension de la philosophie du projet par ses acteurs de mise en œuvre au niveau du MINDDEVEL ; (ii) des difficultés récurrentes de coordination des activités au sein de l'UGP ou encore de (iii) la faiblesse du Système de Suivi-Evaluation (SSE).*
- a. La mauvaise compréhension de la philosophie du projet par ses acteurs de mise en œuvre au niveau du MINDDEVEL**
294. Elle a déjà été évoquée plus haut. Il s'agit tout simplement de rappeler ici que cette absence de détachement du projet du MINDDEVEL a entraîné des conséquences néfastes sur la bonne marche du projet et spécifiquement sur ses performances.
295. Il faut préciser qu'il ne s'agit pas ici d'un détachement physique, mais davantage d'une séparation qui fait la part des choses entre les activités du projet et celles du ministère.

²⁴ Quand bien même ces problèmes périphériques étaient résolus, en l'absence des ressources financières, le PAADD ne saurait atteindre pleinement les résultats escomptés.

²⁵ La signature de cet Accord est intervenue le 03 décembre 2020.

296. Les autres faiblesses qui sont présentées ci-dessous apparaissent comme des conséquences de cette confusion dans la gestion du PAADD.

b. Les difficultés récurrentes de coordination des activités au sein de l'UGP liées aux conflits de compétences, à la structure organisationnelle et fonctionnelle, ...

297. La mise en œuvre du projet est caractérisée par une absence de synergie d'actions entre les différentes composantes de l'UGP. En effet, les trois axes d'intervention du projet fonctionnent comme des entités autonomes qui ont du mal à coordonner leurs intérêts dans une approche holistique à la recherche d'un idéal commun qui est la performance globale du projet.

298. Ce mode de fonctionnement est la manifestation d'un conflit de compétences sous-jacent entre les différentes divisions ou directions qui portent les activités. Le Prodoc a dévolu à la DNP deux missions principales : la coordination et le suivi-évaluation des activités du projet. La mission d'évaluation a déjà exposé plus-haut combien cette mission était difficile à assurer avec efficacité par la DNP qui dispose d'une marge de manœuvre insuffisante sur l'ensemble des membres de l'UGP à côté des problèmes tels que : la non-systématisation de la remontée de l'information pour garantir un suivi efficace; des circuits de communication davantage informels que formels ; une planification des activités peu réaliste et fondée sur des incertitudes, une insuffisance de ressources humaines disponibles et dédiées au projet, etc.

299. Une autre difficulté implicite de coordination est l'hyper sollicitation du personnel cadre du MINDDEVEL qui se retrouve parfois engagé sur plusieurs fronts à la fois. En effet, la plupart des bailleurs de fonds qui financent actuellement les projets, même lorsqu'ils ne relèvent pas explicitement du domaine de la décentralisation et du développement local, sollicitent l'implication du MINDDEVEL à travers ses cadres.

c. Un Système de Suivi-Evaluation peu performant dans son rôle d'instrument de pilotage

300. La mission d'évaluation a fait le constat de l'absence d'un système de suivi-évaluation (SSE) qui définit clairement et de manière formelle les rôles et responsabilités des acteurs ainsi que les interrelations qui devraient les lier pour qu'il fonctionne de manière performante. Toutefois, elle a constaté l'existence de deux principaux outils constitutifs des éléments du système de suivi-évaluation du PAADD. Il s'agit notamment de deux plans de suivi-évaluation complémentaires (**Cf. Annexe 8 et P. 22 du Prodoc**) et des visites programmatiques organisées trimestriellement par le PNUD et qui fait partie de la routine dans le système des Nations Unies.

301. A la vérification, la mission d'évaluation constate que le Plan de Suivi-Evaluation du PAADD (**Annexe 8**) n'a jamais été implémenté et mis en œuvre. Certes il n'y a pas eu de mise en place d'un système de suivi-évaluation, mais le suivi-évaluation n'a pas été absent dans la mise en œuvre du projet. En effet, des points focaux ont été désignés pour le suivi des activités et le reporting. Ce qui a donné lieu à la production des rapports trimestriels, semestriels et annuels.

302. Toutefois, la mission d'évaluation observe que cette production des rapports n'a pas suffi à garantir la performance du SSE. La remontée des informations (Rapports) n'était pas systématique ; le SSE n'a pas joué efficacement son rôle d'instrument de pilotage du projet, en anticipant par exemple sur certains événements.

303. Cette activité de suivi de la mise en œuvre du projet s'est effectivement déroulé, mais avec une performance moindre que si elle était exécutée dans le cadre de l'implémentation et du fonctionnement harmonieux d'un système de suivi-évaluation formalisé, avec un personnel dédié et un partage de responsabilité.

6. Pistes d'actions de refondation du PAADD

6.1. Fondements de l'argumentaire : illustrations de quelques certitudes.

304. La présente proposition de redimensionnement du PAADD s'appuie sur au moins sept (07) certitudes qui sont formulées ci-dessous.

- 1) **La capitalisation de l'expérience du PAADD : un atout inestimable à valoriser.** Le PAADD a produits pas mal d'instruments et outils stratégiques qui demandent à être valorisés pour qu'ils servent effectivement ce pourquoi ils sont destinés, à savoir le pilotage et la gestion de la décentralisation et le développement local pour améliorer durablement le quotidien des populations à la base.
- 2) **La mobilisation des ressources telle qu'envisagée à la conception du PAADD n'a pas été à la hauteur de l'ambition affichée.** L'effet transformateur escompté est difficilement atteignable aujourd'hui et dans les mêmes conditions malgré le potentiel élevé qu'il présente. Toutefois, la quantité et la qualité des instruments et outils stratégiques produits ouvre la voie à de perspectives meilleures pour un pilotage et une gestion performante de la décentralisation et du développement local au Cameroun.
- 3) **La mutualisation des ressources financières est difficile à réaliser.** Le réalisme commande aujourd'hui que l'on fasse minimiser les contributions financières initialement attendues à la conception du projet pour explorer d'autres voies. En revanche, il est possible d'optimiser le rendement des actions du domaine de la décentralisation et du développement local en mettant en place une stratégie de mutualisation des compétences, de mise en cohérence et de renforcement des complémentarités des différentes interventions. D'où l'urgence de la mise en place d'un cadre de concertation fonctionnel des acteurs qui interviennent dans ce champ de développement.
- 4) **Le risque financier du PAADD est avéré.** Il est presque impossible de mobiliser 10 milliards de francs CFA au cours des deux dernières années.

Encadré. 4. Qu'est-ce que le DEL

Le DEL, en tant démarche volontariste et structurée, constitue un processus d'auto promotion d'un territoire qui, promouvant la création de richesses, la revitalisation des ressources, la dynamisation du tissu économique local ainsi que la gouvernance territoriale, cherche à contribuer à la construction concertée d'une économie locale durable ayant des retombées sur la communauté. De manière spécifique, le DEL est un processus par lequel les acteurs d'un territoire, particulièrement la collectivité locale et le secteur privé local décident de travailler ensemble en vue de faire face à des défis communs ou valoriser diverses potentialités (stimuler l'emploi, améliorer la qualité de vie, exploiter certaines ressources territoriales, etc.). Misant sur une logique d'action proactive de construction ou de saisie des opportunités présentes dans son environnement, le DEL procède d'une approche systémique, itérative, dynamique et inclusive qui s'appuie généralement sur une ou deux activités motrices locales disposant d'un effet démultiplicateur. A ce propos, le DEL ne se limite pas à un micro projet isolé, ni à une activité génératrice de revenus, ni à un dispositif de financement mutualiste, ni à une application de politiques de développement décidées à l'échelle nationale, encore moins à une simple mise en œuvre d'interventions suscitées par les bailleurs. De même, le déploiement d'activités économiques, l'implantation d'une multinationale ou d'un conglomérat d'entreprises sur un territoire n'est garant d'une démarche de DEL que si :

- (i) la finalité de l'action demeure le développement local durable du territoire ;
- (ii) la démarche témoigne d'une interaction dynamique entre acteurs sous tendue par une vision stratégique et
- (iv) Il résulte d'un processus de planification économique locale ;
- (iii) sa mise en œuvre s'inscrit dans le cadre d'un dispositif d'animation, de pilotage et de gouvernance territoriale.

En d'autres termes, le DEL fait référence aux interactions dynamiques entre les facteurs économiques, sociaux et environnementaux se rapportant à toute unité territoriale infra nationale : quartier, village, commune, département, pôle territorial. C'est dire que les attributs essentiels du DEL peuvent se retrouver autour de :

- (i) la territorialité ;
- (ii) la valorisation des ressources locales ;
- (iii) la mobilisation convergente des acteurs territoriaux et
- (iv) l'élaboration concertée d'une vision déclinée en stratégies de mise en œuvre.

Source : MDL, capitalisation de l'expérience des maisons du développement local, guide de mise en œuvre du DEL à l'intention des acteurs territoriaux, Août 2014.

- 5) **La mauvaise compréhension de la philosophie du projet par ses acteurs de mise en œuvre au niveau du MINDDEVEL ne permet pas d'initier et de mettre en place des actions coordonnées ; ce qui nuit grandement à sa performance.** Certains projets appuyés par le PNUD et conçus dans le même schéma (PAPRINS, PAREC, etc.) qui sont également portés par les cadres des ministères ne font pas face aux problèmes de coordination que connaît le PAADD. Il y a certainement lieu de s'inspirer de leurs expériences respectives dans la perspective d'améliorer le fonctionnement du PAADD.
- 6) **Le PAADD procède de l'approche « Développement Economique Local ».** L'analyse du Prodoc du PAADD à travers ses produits et activités montre clairement, même si cela n'est pas affirmé de manière explicite, que l'on est en plein dans le concept DEL dans une « approche territoriale²⁶ », dans la catégorie « pôle de développement économique ». En effet, le PAADD promeut la croissance économique à travers le développement des pôles de croissance, la participation citoyenne et le dialogue local, reliant les personnes et leurs ressources pour de meilleurs emplois et une meilleure qualité de vie pour les hommes et les femmes. Toutes choses qui participent de la promotion du DEL (Cf. Encadré 3). La particularité ici est que le PAADD a permis d'élaborer des outils et instruments stratégiques qui permettent d'opérationnaliser une démarche DEL au niveau des territoires (CTD). Les activités en lien avec le produit 5 relèvent du domaine de l'opérationnalisation du DEL avec toutefois la limite que le concept n'est pas appliqué dans sa plénitude pour profiter de tous les bienfaits de cette approche en matière développement économique et gouvernance locale. Ceci est d'autant pertinent que la mise en œuvre d'une stratégie DEL dans un territoire donné est unique, adapté à son environnement et à ses réalités²⁷. La mission d'évaluation n'a pas l'impression que cet aspect a été intégré dans la stratégie du PAADD bien que la cohérence entre les activités et les produits soit établie.
- 7) **Le réalisme commande que l'on procède au redimensionnement du PAADD** pour tenir compte des difficultés et contraintes identifiées, des opportunités offertes et de certaines réalités sur le terrain avec en filigrane la nécessité de faire vivre le cœur du projet qui est le produit 5.

6.2. Orientations stratégiques

305. Les actions stratégiques proposées ci-dessous sont organisées autour de la question centrale suivante : **Comment faire vivre le cœur du projet, c'est-à-dire le produit 5 et accroître les chances d'amélioration des conditions et le cadre de vie des populations à la base ?**
306. Cette préoccupation est restée constante. Cependant, il y a lieu de l'aborder en ce moment en intégrant les certitudes qui viennent d'être formulées ci-dessus, les forces, faiblesses et opportunités qui entourent l'environnement du PAADD, ainsi que les leçons apprises à mi-parcours de sa mise en œuvre.

6.2.1. Leçons apprises

307. De l'expérience du PAADD à mi-parcours, la mission d'évaluation en a tiré quatre principales leçons.
308. **Leçons 1. Une chaîne n'est jamais plus solide que son maillon le plus faible.** Pour espérer promouvoir le développement socioéconomique et la gouvernance locale en vue d'améliorer les conditions de vie des populations à la base, le PAADD a misé sur une chaîne d'interventions impliquant une diversité d'acteurs à plusieurs niveaux : administration centrale, CTD et populations à la base. A mi-parcours, on peut constater que les interventions au niveau stratégique sont globalement satisfaisantes mais sans l'observance et le constat d'un changement attendu au niveau de la base.

²⁶ Il existe trois approches de promotion du DEL : (i) les démarches de structuration des économies locales déclinées autour de l'approche filière et celle des chaînes de valeur ; (ii) l'approche sectorielle et (iii) les approches territoriales. (Cf. Maison du Développement Local (MDL)).
²⁷ En effet, la stratégie du PAADD se propose d'appliquer la même approche avec les mêmes activités dans tous les territoires ciblés dans les pôles de croissance compte non tenu de l'environnement et des réalités de chaque territoire.

309. Les politiques de promotion de développement socioéconomique et de gouvernance locale ne peuvent être efficaces si elles se limitent au niveau stratégique sans une implication réelle de la base.
310. **Leçon 2. La plupart des bailleurs de fonds, au nom des exigences de visibilité, ne sont pas très motivés à apporter directement leur contribution financière aux projets à financements conjoints.** Dans ces conditions, une stratégie réaliste devrait davantage rechercher à établir des complémentarités et mettre en cohérence leurs différentes actions conduites séparément dans le même domaine d'intervention plutôt que de chercher à mutualiser leurs ressources financières dans le cadre de l'exécution d'un projet conjoint.
311. **Leçon 3. Lorsqu'un projet est mis en œuvre par les cadres du ministère, il est exposé à deux risques majeurs susceptibles de nuire à sa mise en œuvre performante. Il s'agit notamment de : (i) une forte inclination pour ses acteurs de mise en œuvre à confondre les activités du projet avec celles du ministère et (ii) un conflit de compétences entre les cadres qui portent les activités du projet.** Dans ces conditions, il est impératif d'intégrer ces risques dans la gestion du projet et d'anticiper sur des mesures de mitigation.
312. **Leçon 4. Un projet conçu dans une approche de co-construction entre les principales parties prenantes impliquées offre plus de garanties de succès et d'appropriation qu'un projet élaboré par le bailleur de fonds.** Même si les résultats globaux du PAADD sont encore mitigés aujourd'hui, ses acteurs de mise en œuvre, du moins au niveau stratégique, démontrent une très bonne connaissance du projet et surtout de ses enjeux. Il s'agit là d'une manifestation de son appropriation, gage de durabilité, liée à leur implication dans sa phase conceptuelle.

6.2.2. Principales recommandations

313. Les principales recommandations formulées par la mission d'évaluation sont synthétisées dans le **tableau 20.**

Tableau 20. Recommandations et propositions d'actions

N°	Faiblesses, Problèmes et difficultés liés à la mise en œuvre du PAADD	Recommandations/Propositions d'actions correctives
1	Faible capitalisation/Exploitation des documents stratégiques	<p>Mettre en place une stratégie d'exploitation et de capitalisation des outils et instruments de pilotage et de la gestion de la décentralisation et du développement local.</p> <p>Fort de l'expérience de l'usage qui est fait de nombreux instruments stratégiques au Cameroun, s'il est très tôt aujourd'hui pour constater le degré de valorisation /exploitation de tous les documents stratégiques conçus dans le cadre du PAADD, il n'est cependant pas très tôt pour y penser et anticiper cette action dans le cadre de l'opérationnalisation de la promotion du développement local. Les documents stratégiques élaborés ouvrent la voie sur de perspectives meilleures pour vu qu'ils soient mieux exploités et mis à contribution. Il s'agira dans ce sens d'aller au-delà de la production des documents stratégiques voir du renforcement des capacités au niveau stratégique (MINDDEVEL, NASLA, BUNEC, etc.) pour avoir une empreinte au niveau des CTD. Dans le cadre du PTA 2024, un accent particulier devrait y être consacré.</p>
2	Absence d'une plateforme fonctionnelle des intervenants du domaine de la décentralisation et du développement local	<p>Mettre en place et rendre fonctionnelle la plateforme des acteurs qui interviennent dans le domaine de la décentralisation et du développement local</p> <p>Cette préoccupation a été mise en avant à la conception du PAADD. Certaines activités visant la concrétisation de cette idée ont été menées (cartographie des acteurs, élaboration des TDR, etc.) sans qu'elles aboutissent au résultat escompté notamment à cause de l'aterrmoisement de certains acteurs dans le cadre de la gouvernance de la plateforme. A défaut de mutualiser les ressources financières dans le cadre d'un projet à financements pluri-acteurs, il est possible de mettre en cohérence des actions menées séparément et créer des complémentarités d'actions sur le terrain pour servir efficacement la cause du développement et de</p>

N°	Faiblesses, Problèmes et difficultés liés à la mise en œuvre du PAADD	Recommandations/Propositions d'actions correctives
3	Le PAADD s'inscrit dans une démarche partielle du Développement Economique Local (DEL)	<p>la gouvernance locale. Cela est possible avec la mise en place d'une plateforme coordonnée des acteurs de la décentralisation et développement local qui va servir de véritable levier du développement. Pour un meilleur impact du PAADD, cette activité relève des urgences à mettre sur la table dans le cadre de l'élaboration du PTA 2024 pour espérer se concrétiser l'espoir d'implémenter des actions synergiques avec des partenaires bien identifiés.</p> <p>L'intervention du PAADD se réfère à une démarche d'organisation pratique qui émerge d'une CTD et qui vise la mobilisation des ressources techniques, humaines, physiques du milieu en vue de contribuer globalement à améliorer les conditions de vie de la population. Normalement, une telle démarche suppose dans un processus DEL intégral, la mise en place d'un dispositif d'intervention et de pilotage territorial du développement qui permet d'accompagner les acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs projets. L'approche par les pôles de développement économique prônée par le PAADD (Dans le cadre du développement de trois pôles de croissance) s'identifie parmi ces approches territoriales. Une telle approche s'appuie sur les capacités optimales des CTD à favoriser l'exploitation des potentialités territoriales en faisant de la participation le levier de mobilisation convergente d'initiatives de développement. Pour identifier et caractériser un pôle de développement économique, l'on cible généralement les secteurs d'activités qui servent de locomotives pour amorcer une dynamique d'ensemble de l'économie territoriale. « <i>Espace de mutualisation de compétences, de ressources, d'initiatives, le pôle se base sur un projet de territoire défini de manière consensuelle par les diverses parties prenantes. Le pôle reste bâti sur une volonté politique structurée autour d'une vision claire, une communauté d'intérêts, une volonté de mutualisation et de partenariat, une identité territoriale voire socioculturelle, une viabilité du territoire concerné</i>²⁸ ».</p> <p>La mission d'évaluation conclut que tous ces ingrédients ne sont pas réunis dans le cadre du PAADD et l'on gagnerait à implémenter une approche DEL dans son intégralité. Même si une stratégie inclusive est envisagée dans la phase d'opérationnalisation du PAADD, notamment dans la conception du produit 5, il n'est pas inutile d'insister sur la nécessité de mettre un accent particulier sur l'exigence de la construction d'une vision partagée du développement local ou encore d'insister la responsabilisation du Chef de l'exécutif municipal ou régional dans un rôle central d'animateur du développement local et de mise en synergie de toutes les forces de développement au niveau du territoire. Il s'agit concrètement de la nécessité d'accroître la responsabilisation locale dans la conduite du développement local, et plus encore celle du maire ou du Président de la région.</p> <p>Dans cette perspective, il faut noter que le profilage socioéconomique a déjà permis de baliser le chemin</p>
4	Absence ou insuffisance d'éléments de clarification d'une stratégie d'accompagnement des CTD dans le cadre de la promotion du développement local à travers les pôles de croissance	<p>Mettre en place une stratégie d'accompagnement des CTD²⁹ en matière de promotion du développement et de gouvernance locale dans le but de garantir l'appropriation et la viabilité des actions.</p> <p>La stratégie d'intervention du PAADD entrevoit entre autres de : (i) accompagner les CTD dans le processus d'approfondissement du développement local et de la localisation des ODD prioritaires dans la SND30 et (ii) apporter un appui au renforcement de la gouvernance participative locale. Plus spécifiquement, sur le plan socioéconomique, elle entend accompagner les CTD pour la réalisation des projets aux solutions innovantes et accélérateurs des ODD en privilégiant ceux à fort potentiel de rentabilité sociale. A ce stade, il ne s'agit que de déclarations d'intentions qui restent muettes sur la démarche opérationnelle d'accompagnement des CTD pour qu'elles deviennent de véritables pôles de développement et d'exercice de la gouvernance locale. L'expérience montre que des actions sporadiques ou par à-coups ne sont pas efficaces par rapport à des</p>

²⁸ Swiss Agency for Development and Cooperation SDC

²⁹ Communes, Communautés Urbaines, Communes Urbaines d'Arrondissement et Régions

N°	Faiblesses, Problèmes et difficultés liés à la mise en œuvre du PAADD	Recommandations/Propositions d'actions correctives
5	Difficultés de coordination et de suivi de la mise en œuvre du projet	<p>accompagnements sur une période raisonnable. Comment l'accompagnement des CTD va s'effectuer concrètement ? Par qui (Cadres du MINDDEVEL ou des Services Techniques Déconcentrés, Organismes d'Appui Locaux (OAL) spécialisés, Consultants, etc.) ; sur quelle période ? Pour quels résultats ? etc. Ces questions méritent réponses concrètes. Pour définir une stratégie appropriée, l'on pourrait s'inspirer des benchmarks et/ou de certaines expériences passées ou en cours. L'on privilégiera dans cette perspective des approches d'intervention qui visent l'appropriation par les bénéficiaires et une forte implication des exécutifs municipaux ou régionaux.</p> <p>Accorder une plus grande marge de manœuvre à l'UGP pour lui permettre d'assurer efficacement ses missions de coordination et de suivi du projet.</p> <p>La mission d'évaluation tient pour acquis que le PAADD est conçu pour être mis en œuvre par les cadres du MINDDEVEL et qu'il ne peut pas avoir un personnel entièrement dédié. La mission d'évaluation a évoqué ci-haut les problèmes attachés à cette configuration, lesquels nuisent grandement à la performance du projet. Il s'agit notamment de la confusion entretenue par les acteurs de mise en œuvre au niveau du MINDDEVEL entre les activités normales du ministère et celles du projet ou encore des conflits de compétences sous-jacents qui rendent difficile la coordination et le suivi du projet. Dans le cas où l'administration du projet de se n'améliorait pas, on aura beau faire de bonnes propositions, elles seront difficiles à implémenter dans les mêmes conditions. Pour y remédier, la mission d'évaluation propose : (i) de s'inspirer des expériences similaires (PAPRINS, PAREC, etc.) ; (ii) d'intégrer dans la gestion du projet les risques y attachés (Voir leçon 3 ci-dessus) et (iii) qu'il soit élaboré pour chacun des responsables des axes d'intervention des cahiers de charges, et d'une manière générale, un manuel d'exécution consensuel du projet.</p>

Source : Le consultant

6.2.3. Propositions de scenarii

314. A la lumière de ce qui précède, la mission d'évaluation propose pour les deux dernières années d'exécution du PAADD, quatre (04) scenarii possibles. Le premier scénario reprend l'idée de faire émerger trois pôles de croissances en réduisant les ambitions ; le deuxième scénario propose de compléter les sources de financement, avec une approche moins formelle et proactive, va consister à rechercher pour le compte du PAADD, des partenariats avec des institutions et organismes (Secteur privé, CTD, communautés, etc.) qui présentent un fort potentiel de financement ou d'autofinancement et qui démontrent un fort engagement et une grande motivation dans le cadre de la mise en œuvre du PAADD ; le troisième scénario accorde le privilège à la mise en œuvre d'un processus DEL intégral ; enfin, le quatrième scénario propose une plus grande flexibilité dans le développement des activités, ne pas faire de fixation sur la création des pôles de développement, mais d'identifier et de mettre en place des actions ciblées, innovantes, à fort potentiel d'impact socioéconomique et en matière de gouvernance locale...en direction des CTD et des populations locales. Il faut noter que ces différents scenarii ne sont pas d'application exclusive sur le plan opérationnel et peuvent être combinées.

✚ Scénario 1. Emergence de trois pôles de croissance et de développement intégré tel que prévu dans le document de projet.

315. Cette option conserve l'idée originelle du projet à sa conception. Toutefois, pour tenir compte des difficultés récurrentes de financement et des délais, les ambitions seront revues à la baisse. Dans cette perspective, l'idée de faire émerger trois pôles de croissance est maintenue, mais au lieu de vingt (20) communes pilotes, l'on retiendra plutôt six (06), soit deux (02) communes par pôle de croissance.

316. Une fois acquis ce principe, il va falloir arrêter les critères d'identification des pôles de croissance et de communes pilotes au cours d'un atelier participatif impliquant les principales parties prenantes. A toute fin utile, rappelons que pour identifier et caractériser un pôle de développement économique, l'on cible généralement les secteurs d'activités qui servent de locomotives pour créer une dynamique d'ensemble de l'économie d'un territoire.
317. Dans le cadre de la création des pôles de croissance, il est prévu d'appuyer la mise en œuvre des projets aux solutions innovantes portés par les jeunes, les femmes, les minorités et les personnes handicapées. Sur le plan opérationnel, des critères d'identification desdits projets et un mécanisme d'accompagnement sont à définir de manière participative par les principales parties prenantes. A titre indicatif, les projets pourraient être sélectionnés en fonction des critères suivants :
- **Caractère innovant** : il apporte un plus, une valeur ajoutée par rapport à ce qui se fait déjà sur le terrain (mécanisation, valorisation des TIC, etc.) ;
 - **Potentiel de changement transformateur avéré** : probabilité élevée d'obtenir des résultats positifs durables en matière de développement ; c'est-à-dire des résultats susceptibles de se reproduire avec régularité pendant une longue période de temps.
 - **Projet accélérateur des ODD**, c'est-à-dire susceptible de contribuer tout particulièrement à l'atteinte des cibles bien identifiées de certains ODD.
 - **Projet intégrant le respect des normes environnementales et des écosystèmes ;**
 - **Projet porté par les femmes, les jeunes ou des personnes vivant avec un handicap.**
318. La mise en place de programmes de digitalisation des communes, de projets numériques sera une constante dans le cadre de la promotion des Techniques de services publics locaux digitalisés, d'Information-Communication (TIC) dans toutes les six CTD pilotes. Ces projets seront implémentés au sein des CTD pour faire vivre l'idée de création des « communes numériques ». Par rapport à ce qui se fait déjà dans le paysage des projets d'appui à la décentralisation et au développement local, les projets de cette nature en plus de ce qu'ils sont innovants, présentent un avantage comparatif non négligeable.
319. L'idée de faire émerger les pôles de croissance est associée à l'idée de promotion de la gouvernance locale. Des outils pour y parvenir sont soit élaborés, soit en cours d'élaboration pour mettre en place des dynamiques de participation citoyenne efficaces et pérennes, enraciner les principes de gouvernance (redevabilité, équité, transparence, responsabilité, etc.).
320. Afin d'éviter de faire du saupoudrage, il sera identifié un package d'activités majeures s'inscrivant dans le cadre de l'accompagnement en matière de promotion du développement socioéconomique et gouvernance locale qu'il conviendra de mettre en œuvre dans les communes pilotes. Cette disposition aura pour avantage de créer plus d'impact au niveau des bénéficiaires.
321. Le scénario qui vient ainsi d'être décrit présente un risque financier important. En effet, les besoins prévisionnels de financement pour la réalisation du produit 5 qui constitue le cœur du PAADD et autour duquel est construit le scénario sont estimés à 1 325 000 dollars US, soit environ 743 733 365 millions de francs CFA, compte non tenu des besoins de financement du produit 7 (promotion de la participation citoyenne). Jusqu'ici, le gouvernement n'a pas réussi à mobiliser les financements et le PNUD a déjà atteint, voire dépassé son plafond de financement. On est donc en droit de s'inquiéter quant à la possibilité de mobilisation de ces financements qui sont nécessaires pour faire vivre les produits 5 et 7. Dans l'hypothèse où ce scénario est finalement retenu, il s'imposera de revoir la problématique du financement et être le plus réaliste possible
322. Par ailleurs, au sein du MINDDEVEL, il y a un débat qui n'est pas tranché sur la cohérence entre la mission dévolue au département ministériel et la réalisation des activités opérationnelles au niveau des CTD. En effet, une certaine opinion au sein du MINDDEVEL estime qu'il n'est pas de son devoir de financer des activités opérationnelles pour le compte des CTD, notamment pour ce qui est du PAADD, les activités liées aux produits 5 et 7.

323. C'est le lieu de rappeler ici que le PAADD est un projet conjoint qui vient en appui au gouvernement camerounais sans aucune prétention de se substituer ni au gouvernement ni aux CTD. Il agit à travers ses activités comme un stimulateur, mieux, un catalyseur des initiatives, processus et énergies, dans le but de promouvoir le développement au niveau local. Limité dans le temps, il met en œuvre des actions qui pourront servir de référence pour la mise en échelle.
324. Tout compte fait, dans les conditions actuelles, les chances de succès du scénario qui vient d'être décrit sont réduites dans ce contexte où les ressources financières relèvent de l'incertitude.
- ✚ Scénario 2. Partenariats avec le secteur privé, CTD, Communautés et autres organismes, volontaires, motivés et ayant un potentiel de financement ou d'autofinancement important.**
325. Le présent scénario se fonde sur la nécessité d'explorer et de renforcer le partenariat avec le secteur privé dans le cadre des activités de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) pour financer le développement local. Sont particulièrement ciblées ici, les multinationales qui du fait de leur statut sont soumis dans les pays de domiciliation de leur siège social à l'exigence de dégager un budget pour la mise en œuvre des activités de RSE et de produire annuellement un rapport y afférent.
326. Il s'agit par ailleurs de porter un regard sur le processus de décentralisation en dehors de sa structure plus formelle en ciblant les CTD, mais aussi d'autres acteurs/institutions (Communautés par exemple), qui démontrent un fort engagement, une motivation suffisante et un potentiel élevé en termes d'autofinancement des activités de promotion du développement socioéconomique et gouvernance locale.
327. La logique d'intervention proposée dans le cadre de ce scénario voudrait que le PAADD adresse une offre de partenariat aux entreprises multinationales, aux communes et Communautés Urbaines, aux Conseils régionaux, etc. qui sont motivés à s'investir dans le financement des activités de développement socioéconomique et gouvernance locale en vue de contribuer à la création des meilleures conditions de mise en œuvre de projets innovants, transformateurs et à fort potentiel d'impact dans leurs territoires respectifs.
328. Puisque le projet est à la recherche de ressources financières, il ira les chercher partout où elles se trouvent pourvu qu'elles soient canalisées dans la perspective de la promotion du développement socioéconomique et gouvernance locale. En conséquence, le nombre de partenaires (Communes et Communautés urbaines, communautés, Régions, etc.) n'est pas limité et de manière implicite, l'idée de faire émerger trois pôles de croissance est abandonnée. Par ailleurs, le niveau d'activités dans un territoire donné sera fonction de l'enveloppe dégagée par le partenaire.
329. Les principales articulations de la mise en œuvre de ce scénario peuvent être schématisées comme suit :
- 1) Prise de contacts formels ou informels en vue de partager de l'idée avec les partenaires potentiels : Communes, Communautés Urbaines, Conseils régionaux, Multinationales, Communautés villageoises, etc.
 - 2) Formalisation d'une offre de partenariat et signature d'une convention tripartite entre le PAADD le PNUD et l'institution concernée (Communes, Communautés Urbaines, Conseils régionaux, Multinationales, Communautés villageoises, etc.)
330. La convention de partenariat précise les activités qui seront mises en œuvre, les obligations et les devoirs des parties prenantes, entre autres.
331. Dans le cadre de ce scénario, la mise en place des communes numériques sera particulièrement visée. C'est pourquoi le partenariat avec les opérateurs de téléphonie ou encore le ministère des Postes et Télécommunications sont pressentis pour compter parmi les partenaires idéaux dans cette option.

✚ Scénario 3. Application du processus DEL intégral

332. Le troisième scénario est proposé dans la perspective d'implémenter le processus DEL dans son intégralité en s'inspirant de la démarche décrite par la **figure 3**. Il répare quelques insuffisances constatées dans la conception du PAADD en renforce la nécessité d'impliquer activement dans la définition d'une vision partagée du développement du territoire. Ce travail qui a déjà commencé avec l'étude sur le profilage socioéconomique devra se renforcer lors des phases opérationnelles au niveau des CTD et des populations à la base.

333. Le concept DEL s'inscrit dans une approche systémique et il s'appuie sur cet important levier qu'est la décentralisation. Plus que la croissance économique au niveau local, il fait la promotion de la participation et le dialogue local, reliant les personnes et leurs ressources pour de meilleurs emplois et une meilleure qualité de vie pour les hommes et les femmes.

334. L'approche DEL présente l'avantage d'être fondée sur la construction d'une vision partagée de développement territorial ; ce qui n'est pas le cas pour le PAADD dans sa conception initiale. Elle met à contribution tous les acteurs socio-économiques majeurs du territoire dans une approche participative de co-construction avec des chances élevées qu'elle se transforme en réalité (**Encadré 4**).

335. Par ailleurs, l'approche DEL de manière explicite place l'institution communale et la CTD plus généralement, au centre de la démarche en vue d'accroître progressivement la responsabilisation locale dans la conduite du développement économique à travers l'assistance à la maîtrise d'ouvrage locale³⁰.

336. A l'état de mise en œuvre du PAADD aujourd'hui, plusieurs activités qui participent de la démarche DEL ont déjà été réalisées. Il faudrait tout simplement les intégrer dans une démarche systémique comme celle illustrée par la **figure 3** au cas où l'option de mettre en œuvre le processus DEL était retenue. Il s'agit concrètement de faire le bilan des activités déjà réalisées et celles à réaliser pour chacune des phases de la démarche.

337. Sur le plan opérationnel, l'on partira de l'idée de faire émerger trois pôles de croissances, dont 02 CTD par pôle, soit au total 06 CTD. Les critères de sélection aussi bien des pôles de croissance que des communes sont les mêmes que celles retenues à la première option. Le processus DEL intégral sera appliqué dans chacune des six CTD pilotes.

338. Dans un passé récent, le FEICOM était en train de mettre un place un programme de promotion du DEL. Cette institution qui est déjà partie prenante de la mise en œuvre du PAADD (partenaire et bénéficiaire) pourrait jouer un rôle déterminant dans l'implémentation des stratégies DEL dans les CTD pilotes.

Encadré. 5. Enjeux du DEL en 12 points

1. Construction d'une économie locale durable et compétitive au profit des acteurs du territoire
2. Revitalisation du territoire à partir de ses spécificités : création de richesses à partir de la valorisation des ressources locales
3. Construction d'une vision partagée de développement territorial déclinée en projets de territoire
4. Promotion d'une décentralisation économique entre l'Etat et les territoires
5. Contribution du territoire au renforcement de la compétitivité nationale
6. Maîtrise et amélioration de la fiscalité locale
7. Structuration et renforcement du tissu économique local
8. Promotion de la gouvernance économique locale
9. Renforcement de l'attractivité et du marketing des territoires
10. Maîtrise de l'information économique locale et de la dynamique économique locale
11. Renforcement de la capacité des collectivités locales à répondre à la demande sociale locale
12. Correction des disparités et des inégalités socio-territoriales : promotion des emplois locaux décents, amélioration de la qualité de vie et de la cohésion sociale.

Source : MDL, Capitalisation de l'expérience des Maisons de Développement Local, guide de mise en œuvre du Développement Economique Local

³⁰ Fonds d'Equipement des Nations Unies : le Développement Economique Local : principes, fondements et étude de cas sur la démarche ECOLOC présenté par : Henry Glorieux, CP / FENU - Niger Claude Ouattara, CP / FENU - Burkina

339. Un accompagnement systématique du processus DEL par des compétences avérées en la matière (Consultant, OAL, etc.) sur une période raisonnable (06 mois minimum) est à envisager.
340. L'opérationnalisation de ce scénario va une fois de plus buter au problème de financement. La mise en œuvre de la stratégie DEL a vocation à faire émerger un secteur privé local dynamique intégré dans un processus de développement global du territoire. Il faut donc que ce processus non seulement rencontre l'adhésion des opérateurs privés, mais aussi que des financements soient disponibles. Ce qui n'est pas garantie d'avance.
341. Une approche de solution aux financements des projets DEL répondant aux critères d'innovation, de changement transformateur et à fort potentiel d'impact socioéconomique au niveau des populations à la base consiste à explorer les différents guichets de financement du FEICOM.
342. Le FEICOM ayant pour client les CTD, donc ne pouvant pas directement contractualiser avec les opérateurs privés, il est possible d'envisager un montage financier tripartite FEICOM, CTD et opérateur privé. Dans ce dispositif, la CTD partenaire fera office de caution pour l'opérateur privé dans le cadre du développement et la mise en œuvre des projets qui participent de l'émergence du pôle de croissance dans son ressort territorial.
343. Pour ce qui est des activités de promotion de la gouvernance locale (participation citoyenne, dialogue social, etc.), dans le cadre du présent scénario, il faut envisager de les financer par les entreprises du secteur privé qui interviennent dans le cadre des activités de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).
344. Au total, l'application intégrale du processus DEL sera influencée par les difficultés de mobilisation des financements constatées jusqu'ici. Toutefois, la mission recommande d'explorer la possibilité de mettre à contribution le FEICOM à travers ses guichets de financement disponibles pour financer certaines activités au niveau des CTD.
345. Des projets innovants ayant une garantie de changement transformateur dans le cadre de l'émergence des pôles de croissance et/ou de promotion de la gouvernance locale pourraient être financés par les ressources disponibles dans le cadre de la RSE.

Figure 3. La démarche d'élaboration d'une stratégie DEL



Source : AFD, 2015

✚ Scénario 4. Identification et mise en œuvre d'actions ciblées et à fort potentiel d'impact socioéconomique et en matière de gouvernance locale en faveur des CTD et populations locales.

346. Ce scénario propose de mettre le pied à l'étrier en accordant une grande priorité aux activités opérationnelles avec un potentiel transformateur et d'innovation au niveau des CTD et des populations à la base.
347. Il invite à repenser le produit 5 en misant des opportunités qu'offre le digital, le partenariat avec le secteur privé, les universités et les Instituts Universitaires de Technologie (UIT), les OSC (Sightsavers, etc) en tant que partenaires d'implémentation de certaines activités bien ciblées et en rapport avec leurs domaines de compétence respectifs.
348. Dans cette perspective, il ne s'agit plus de s'accrocher à l'idée de création de pôles de croissance, mais d'aller vers les opportunités disponibles avec un potentiel d'impact élevé, d'initier et de conclure des partenariats directs avec certains CTD (Communes et régions) qui satisfont des critères préalablement définis.
349. A titre d'illustration, le projet a fait de la mise en place des communes numériques pilotes (Facilitation des échanges entre citoyens et élus, simplification de l'administration, promotion de l'usage du numérique, digitalisation de certains services, etc.) un enjeu stratégique prioritaire. Dans cette logique d'intervention, il est question d'aller vers des CTD qui offrent un potentiel élevé pour y parvenir et servir plus tard de modèles à dupliquer dans d'autres CTD.

En guise de conclusion sur les différents scénarii proposés.

350. Les scénarii qui viennent d'être proposés présentent chacun des avantages et des inconvénients. Tous sont exposés à la contrainte budgétaire (Manque de ressources financières) et sont conçus dans la perspective d'y pallier. Ils ne sont pas d'application exclusive et peuvent être combinés.
351. Quel que soit le scénario qui sera retenu, il y a un certain nombre d'activités qui devront impérativement s'appliquer à tous. Il s'agit notamment : (i) de la définition et de l'implémentation des actions de suivi rapproché de l'appropriation des études stratégiques afin d'assurer leur capitalisation ; (ii) de la vulgarisation de ces instruments au niveau des CTD et des populations à la base pour une meilleure appropriation à travers des opérations de renforcement des capacités ; (iii) de la mise en place d'un cadre de dialogue effectif et permanent entre les PTF intervenant dans le domaine de la décentralisation et du développement local et enfin, (iv) de travailler sur les mécanismes de redevabilité au niveau des CTD.

7. Principales conclusions : constats, leçons apprises, recommandations et scénarii.

352. La présente mission avait pour objectif d'évaluer la mise en œuvre à mi-parcours du PAADD en référence aux critères arrêtés par les termes de référence. Il était aussi attendu de cette mission d'en tirer des leçons et de jeter un regard prospectif pour envisager sereinement la suite du projet au cours des deux dernières années de mise en œuvre.
353. Au terme du processus évaluatif, **la mission d'évaluation juge modérément insatisfaisante la performance du PAADD, avec toutefois la possibilité d'inverser la tendance si des actions opérationnelles sont mises en œuvre efficacement sur le terrain dans le cadre de la promotion du développement socioéconomique et de la gouvernance locale.**

7.1. Principaux constats

7.1.1. Constats d'ordre général

354. **Constat 1.** La structure de financement a beaucoup misé sur les ressources à mobiliser (**environ 86% du coût total du projet**) qui apparaissent de toute évidence comme une incertitude. Celle-ci a été renforcée par l'absence d'une stratégie efficace construite autour de la mobilisation des partenaires (PTF, autres agences onusiennes, projets et programmes, etc.) auprès de qui l'on a espéré attirer des financements additionnels ou encore mobiliser les ressources et créer des synergies d'action. **Jusqu'à date la plateforme des acteurs intervenant dans le domaine de la décentralisation et du développement local sur laquelle on a misé pour atteindre cet objectif tarde à se mettre en œuvre bientôt 03 ans après.**
355. **Constat 2.** **Le taux d'exécution budgétaire se situe à un niveau très faible (5%)** et jusqu'ici le projet a été entièrement financé par les fonds du PNUD, se situant même en dépassement de l'ordre de **81 889,72 US dollars.**
356. **Constat 3.** Bientôt trois ans de mise en œuvre du projet (A la fin d'année) et les ressources financières attendues du gouvernement camerounais ne sont pas encore parvenues dans le compte du PNUD conformément à l'accord de financement. A date, il aurait déjà dû contribuer à hauteur de **1 213 237,22 US dollars.** Ceci accroît le risque financier pour la suite de l'exécution du projet.
357. **Constat 4.** Jusqu'ici, le projet n'a réussi qu'à produire des documents et instruments stratégiques pour le pilotage et la gestion de la décentralisation et du développement local (Axe 1). Les activités qui auraient dû créer les changements attendus au terme du projet n'ont pas encore été opérationnalisées (axes 2 et 3). A deux ans de la fin du projet, le risque de ne pas parvenir à cette finalité est élevé.

7.1.2. Constats spécifiques aux critères d'évaluation

358. En référence, aux critères d'évaluation, la mission d'évaluation a formulé les constats ci-dessous.
359. **Constat 5. Pertinence.** Le PAADD propose des réponses adaptées à la problématique de la décentralisation et développement local. Ses cibles ont été globalement bien identifiées et ses activités sont cohérentes avec les extrants attendus. Par ailleurs, sa stratégie d'intervention rencontre globalement l'adhésion des parties prenantes. **Le PAADD est jugé pertinent** par la mission d'évaluation.
360. **Constat 2. Cohérence.** Le PAADD s'inscrit dans le quatrième pilier de la SND30 et il est aligné sur les engagements internationaux du Cameroun, notamment le CDP, l'UNSCO ainsi que sur les agendas 2063 et 2030 de l'UA et des NU respectivement. **La mission d'évaluation juge avérée la cohérence interne et externe du PAADD.**
361. **Constat 3. Efficacité.** Sur les quatre objectifs spécifiques auxquels sont associés quatre résultats, la mission d'évaluation est arrivée au constat selon lequel un résultat sur les quatre attendus est globalement satisfaisant. Les aspects positifs sont relativement faibles par rapport aux aspects

- négatifs et par rapport aux attentes. Selon la grille de notation définie dans le processus évaluatif, l'efficacité du PAADD peut être qualifiée d'*insatisfaisante*.
362. Cependant, il faut dire que ce jugement tient à l'ambition quelque peu « démesurée » du projet, l'effet transformateur du PAADD ayant été surévalué et le risque financier ayant été sous-estimé. En considérant le poids relatif de l'objectif 1 qualifié de satisfaisant, lequel ouvre la voie à l'atteinte de la finalité du projet, **la mission d'évaluation juge finalement l'efficacité du PAADD « modérément insatisfaisante ».**
363. **Constat 4. Efficience.** Au regard des résultats obtenus en qualité et en quantité par le projet par rapport aux ressources disponibles, la mission d'évaluation juge l'utilisation des ressources financières globalement optimale. Le projet n'a pas ou très peu présenté d'options alternatives permettant d'avoir de meilleurs résultats. Elle juge non optimale l'utilisation du temps, le dispositif organisationnel et fonctionnel de l'UGP ainsi que le partage des frais et d'activités complémentaires. Ces effets combinés ont considérablement plombé l'efficience du PAADD. Les aspects positifs étant faibles par rapport aux aspects négatifs, **l'efficience du PAADD est jugée « insatisfaisante » par la mission d'évaluation.**
364. **Constat 5. Durabilité.** Tous les leviers nécessaires pour mieux apprécier l'appropriation ne sont pas disponibles ce d'autant que le mécanisme de durabilité/appropriation locale prévu à la conception du projet tarde encore à se mettre en place. Le niveau de réalisation des activités et des résultats actuels n'a pas encore produit tous les bénéfices attendus jusqu'au niveau des populations à la base. **La mission d'évaluation juge les risques pour la durabilité des acquis négligeables et la qualifie de « moyennement probable ».**
365. **Constat 6. Caractère catalytique.** Le PAADD a été conçu dans la perspective et l'espérance d'attirer des financements en provenance d'autres sources. A sa conception, le projet a donc misé sur ce caractère catalyseur. Malheureusement, il n'a pas pu attirer ces financements jusqu'ici, ni réussi à implémenter des actions en synergie dans le cadre de la mutualisation des compétences et des ressources. Toutefois, son caractère catalytique a été très démonstratif à travers sa capacité à susciter l'émergence d'autres projets dans le domaine de la décentralisation et développement local. **La mission d'évaluation juge le caractère catalytique du PAADD « Avéré ».**
366. **Constat 7. Tolérance aux risques et innovations.** La mission d'évaluation observe que les risques identifiés à la conception du PAADD sont encore d'actualité en dehors de celui en rapport avec la pandémie à covid-19 qui s'est dissipé avec le temps. Le manque ou l'insuffisance de financements, ou encore l'insécurité³¹ dans les trois régions de l'Extrême-Nord, du Nord-Ouest et du Sud-Ouest sont des facteurs de risques avérés et difficiles à maîtriser. La mission d'évaluation observe que des actions permettant d'atténuer le risque financier sont mises en œuvre mais restent encore inefficaces. En conséquence, elle juge « **moyennement tolérant** » **la capacité à maîtriser les risques.** Le PAADD est qualifié de co-construction entre les principales parties prenantes : le MINDDEVEL et le PNUD. Cette approche apparaît comme une innovation par rapport à ce qui s'est régulièrement fait avec d'autres projets de coopération.
367. **Constat 8. Impact/Changement.** L'absence de mise en œuvre des activités opérationnelles au niveau des CTD ne permet pas d'apprécier leur pouvoir transformateur au travers des changements justifiés au niveau des populations à la base. Le niveau d'activités et de réalisations des produits attendus ne permet pas encore d'observer quelque changement justifiant d'un lien de causalité quelconque avec le projet. Le potentiel transformateur du PAADD est certain. A ce stade de mise en œuvre du PAADD, **la mission d'évaluation juge la survenue de l'impact escompté « moyennement probable ».**
368. **Constat 9. Prise en compte du genre et l'inclusion.** Le cadre conceptuel du projet a prévu des mécanismes de prise en compte du genre et inclusion et en a fait une constante dans sa mise en œuvre. Bien que par principe, toutes les études structurantes prennent en compte le genre et les

³¹ Les risques liés à la sécurité sont des facteurs externes difficiles à maîtriser

minorités, l'analyse des documents stratégiques produits jusqu'ici n'en donne pas une preuve irréfutable en attendant le déploiement des activités opérationnelles au niveau des CTD et des populations à la base. La mission d'évaluation juge « **modérément satisfaisante** » la prise en compte du « genre et minorité » dans le cadre de la mise en œuvre du PAADD.

7.1.3. Constats en rapport avec l'analyse SWOT

369. **Constat 10. En termes d'opportunités**, la mission d'évaluation a identifié : (i) la place prépondérante qu'occupe la politique publique de la décentralisation dans la SND30 considérée aujourd'hui comme « vedette » laquelle suscite un grand intérêt de la part des partenaires au développement ; (ii) le potentiel élevé de mettre en cohérence des actions complémentaires et coordonnées des différents acteurs qui interviennent dans le champ de la décentralisation et développement local et en cohérence élevée d'implémentation des actions complémentaires et cohérentes développées par les différents partenaires au développement et (iii) l'existence des niches de financement dans le cadre des activités de RSE des entreprises multinationales.
370. **Constat 11. En termes de menaces**, il y a principalement la concurrence entre les bailleurs de fonds qui n'a pas permis de récolter les fonds additionnels escomptés pour des exigences de visibilité, chacun préférant financer et piloter « son projet » au risque de mettre ses ressources dans un projet conjoint pour lequel la visibilité n'est pas complètement assurée
371. **Constat 12. En termes de forces**, la mission d'évaluation a relevé : (i) l'implication personnelle du ministre dans la gestion du projet ; (ii) la grande capacité du PAADD à mobiliser les acteurs de la décentralisation et du développement local et (iii) l'empreinte que le MINDDEVEL a désormais sur les affaires locales à travers le PAADD.
372. **Constat 12. En termes de faiblesses**, la mission d'évaluation a identifié : (i) la faible mobilisation des ressources financières qui constitue le problème central auquel fait face le PAADD avec un poids relatif sur les résultats escomptés estimé à 95% et (ii) des problèmes qualifiés de périphériques, d'influence relativement faible sur la finalité du projet, notamment : (a) de la mauvaise compréhension de la philosophie du projet par ses acteurs de mise en œuvre au niveau du MINDDEVEL ; (b) des difficultés récurrentes de coordination des activités au sein de l'UGP ou encore de (iii) *un Système de Suivi-Evaluation peu performant dans son rôle d'instrument de pilotage.*

7.2. Leçons apprises

373. De l'expérience du PAADD à mi-parcours, la mission d'évaluation en a tiré quatre principales leçons.
374. **Leçon 1. Une chaîne n'est jamais plus solide que son maillon le plus faible.** Les interventions du PAADD au niveau stratégique sont globalement satisfaisantes mais ne suffisent pas pour générer l'impact attendu sans une volonté réelle d'implication et d'appropriation du processus au niveau de la base.
375. **Leçon 2. La plupart des bailleurs de fonds, au nom des exigences de visibilité, ne sont pas très motivés pour noyer leurs ressources financières dans des projets à financements conjoints.** Il vaudrait mieux orienter principalement la stratégie vers la mise en cohérence et la mise en œuvre d'actions complémentaires.
376. **Leçon 3. Lorsqu'un projet est mis en œuvre par le personnel de l'administration et que l'UGP y est logée, il y a un risque élevé que ses activités se confondent à celles du ministère, que sa gestion prête le flanc à des conflits de compétences avec pour conséquences d'énormes difficultés de coordination et de suivi des activités.** Dans ces conditions, c'est la performance du projet qui en est en pâtit.
377. **Leçon 4. Un projet conçu dans une approche de co-construction entre les principales parties prenantes impliquées offre plus de garanties de succès et d'appropriation qu'un projet élaboré par le bailleur de fonds.**

7.3. Recommandations

378. La mission d'évaluation a formulé quelques recommandations dans un effort de parer aux problèmes et difficultés rencontrés par le projet à mi-parcours de son exécution, et d'ouvrir de meilleures perspectives pour l'atteinte de sa finalité.
379. **Recommandation 1. Mettre en place une stratégie d'exploitation et de capitalisation des outils et instruments de pilotage et de la gestion de la décentralisation et du développement local.** La mission d'évaluation classe cette action parmi les urgences. Il s'agit de renforcer la valorisation des documents stratégiques produits à travers une grande utilisation et vulgarisation à tous les niveaux d'intervention (Stratégique et local)
380. **Recommandation 2. Mettre en place et rendre fonctionnelle la plateforme des acteurs qui interviennent dans le domaine de la décentralisation et du développement local.** Cette action permet de rattraper un manquement constaté depuis le début de la mise en œuvre du projet et de concrétiser la volonté d'implémenter des actions synergiques et complémentaires entre les bailleurs de fonds qui interviennent dans le domaine de la décentralisation et du développement local. La durée de vie d'une telle plateforme ne devrait pas être liée à la durée du PAADD.
381. **Recommandation 3. Développer une approche intégrale DEL territoriale par les pôles de développement économique.** En prônant l'émergence des pôles de croissance dans le cadre plus général du développement socioéconomique et gouvernance locale, le PAADD s'inscrit dans une approche DEL. Cependant, telle qu'envisagée, elle est partielle en ce sens que tous les ingrédients d'un DEL territorial par l'approche des pôles de croissance ne sont pas réunis et l'on gagnerait à implémenter une approche DEL dans son intégralité
382. **Recommandation 4. Mettre en place une stratégie d'accompagnement des CTD en matière de promotion du développement et de gouvernance locale dans le but de garantir l'appropriation et la viabilité des actions.** La mission d'évaluation n'a pas constaté l'existence et la définition d'une stratégie opérationnelle d'accompagnement des CTD dans le cadre de la promotion du développement et de la gouvernance locale dans le territoire. Cette question pourtant essentielle pour garantir la durabilité et l'appropriation des processus par les bénéficiaires est essentielle mais elle est traitée superficiellement.
383. **Recommandation 5. Mettre en place un manuel d'exécution du projet avec un cahier de charges pour chaque responsable pour permettre de régler les problèmes de coordination et de conflits de compétences évoqués plus haut.** Toutes les bonnes intentions dans le but d'améliorer la performance du PAADD courent un grand risque d'échec si ces problèmes ne trouvent pas de réponse idoine en amont. Par ailleurs, il est important qu'au-delà du responsable de l'axe d'intervention, au moins une personne soit responsabilisée dans chaque Direction/Division impliquée pour assurer le suivi permanent des activités ainsi que le reporting.
384. **Recommandation 6. Revoir l'accord de tiers donateur ainsi que le document de projet à la lumière des résultats de la présente mission d'évaluation.** Ceci pourrait figurer à l'ordre du jour du Comité de pilotage.

7.4. Scénarii pour la refondation du PAADD

385. Compte tenu de tout ce qui précède, la mission d'évaluation a envisagé trois scénarii.
386. **Scénario 1.** Emergence de trois pôles de croissance et de développement intégré tel que prévu dans le document de projet. L'idée originelle du projet est maintenue : faire émerger trois pôles de croissance, mais au lieu de vingt (20) communes pilotes, l'on retiendra plutôt six (06), soit deux (02) communes par pôle de croissance.
387. **Scénario 2. Partenariats avec le secteur privé, CTD, Communautés et autres organismes, volontaires, motivés et ayant un potentiel de financement ou d'autofinancement important.** L'idée ici est de pallier à l'insuffisance des ressources en explorant d'autres voies, notamment la

recherche des partenariats avec le secteur privé dans le cadre des activités de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) pour financer le développement local. Il s'agit aussi d'envisager le processus de décentralisation en dehors de sa structure plus formelle en ciblant les CTD, mais aussi d'autres acteurs/institutions (Communautés par exemple), qui démontrent un fort engagement, une motivation suffisante et un potentiel élevé en termes d'autofinancement des activités de promotion du développement socioéconomique et gouvernance locale.

388. **Scénario 3. Application du processus DEL intégral.** L'idée ici est d'implémenter le processus DEL dans son intégralité en s'inspirant de la démarche ECOLOC dans une logique d'une vision partagée du développement et de la gouvernance locale et de co-construction des outils et dispositifs du Développement Economique Local.
389. **Scénario 4. Identification et mise en œuvre d'actions ciblées et à fort potentiel d'impact socioéconomique et en matière de gouvernance locale en faveur des CTD et populations locales.** Ce scénario propose d'engager des actions directes (partenariats directs avec les CTD et autres acteurs de DEL) en faveur des CTD et des populations à la base.

Annexes du rapport

Annexe 1. Termes de référence

1. CONTEXTE

Le Projet d'appui à l'Accélération et à l'Approfondissement de la Décentralisation et du Développement local (PAADD) a été mis sur pied afin d'accompagner le Cameroun dans sa volonté politique de faire avancer le processus de décentralisation. Le PAADD a en effet pour objectif de soutenir le Gouvernement dans ses interventions visant à améliorer les conditions de vie des populations à la base, à travers le renforcement des capacités des CTD pour un développement local inclusif et durable. Cette ambition est consacrée par sa Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND 30) sur laquelle s'aligne le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement. La signature de sa convention de mise en œuvre a eu lieu le 03 décembre 2020 entre le Ministre de la Décentralisation et du Développement Local, le Ministre de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire et le Représentant Résident du PNUD.

La portée du projet est d'envergure nationale tant il est vrai qu'il couvre les 374 communes et communautés urbaines du Cameroun, y compris les deux régions à statut spécial du Nord-Ouest et du Sud-Ouest. Les principaux partenaires de mise en œuvre sont le MINDDEVEL, MINEPAT, MINFI, MINAT, MINPOSTEL, MINDUH, MINPROFF, MINAS, MINPMEESA, MINADER, MINEPDED, MINJEC, MINEDUB, FEICOM, NASLA, CONSUPE, l'Institut National de la statistique (INS), les organisations de la société civile et les Communes.

Le projet s'attaque concrètement aux principaux défis identifiés, notamment la faiblesse en quantité et en qualité des ressources humaines, matérielles et financières, le déficit en infrastructures, l'insuffisance de l'offre et l'accès aux services socioéconomiques de base, la faible coordination des interventions dans le domaine de la décentralisation, qui entravent le fonctionnement des communes et des régions.

Le PAADD qui a une durée de mise en œuvre de cinq ans est rendu à sa troisième année d'exécution. A ce titre, un rapport narratif d'évaluation à mi-parcours fondé sur des données probantes doit être produit. En effet, depuis son démarrage, plusieurs interventions ont été menées autour des axes ci-après : **(i) Production des outils de pilotage stratégique de la décentralisation et du développement local ; (ii) Développement socioéconomique des CTD, et (iii) Gouvernance, promotion de la participation citoyenne et de la reddition des comptes dans la gestion des collectivités territoriales décentralisées.** Cette évaluation permettra notamment de dégager les résultats majeurs obtenus, les principaux défis et contraintes du projet, ainsi que d'en dégager des recommandations afin de prendre des mesures correctives pour optimiser les prochaines interventions. Les présents TDRs précisent les objectifs, les résultats attendus, la méthodologie retenue et le profil du consultant requis pour cet exercice.

2. BUT DE L'EVALUATION

L'évaluation du PAADD vise essentiellement deux buts liés à l'exigence de redevabilité et d'apprentissage des parties prenantes.

- En termes de redevabilité, cette évaluation doit permettre d'apprécier les performances du projet et leur contribution à l'atteinte du résultat escompté notamment de création d'un environnement favorable pour l'accélération du processus de décentralisation et du développement local.
- Par rapport à l'apprentissage, elle doit permettre de générer des évidences permettant d'alimenter les réflexions stratégiques et opérationnelles sur les approches porteuses pour améliorer les interventions du projet dans la suite de son processus de mise en œuvre.

3. OBJECTIFS DE L'EVALUATION

L'évaluation à mi-parcours du projet d'appui à l'Accélération et l'Approfondissement de la Décentralisation et du Développement local au Cameroun s'inscrit dans le respect des prescriptions du Document de Projet, ainsi qu'aux politiques et procédures du PNUD en matière de programmation. Elle a pour but de fournir une appréciation sur la performance du projet et les premiers effets induits en vue d'en tirer des leçons et dessiner les perspectives pour la suite de la mise en œuvre. De manière générale, cette évaluation vise à avoir un regard sur l'ensemble des éléments pertinents du projet à mi-parcours de sa mise en œuvre et permettre de prendre des mesures correctives dans le cadre des prochaines interventions.

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 ;
- Mettre en évidence les défis et contraintes majeurs qui ont pesés sur les interventions du projet ;
- Tirer des enseignements et dégager des recommandations pour optimiser les prochaines interventions du projet ;
- Apprécier le caractère catalytique, la sensibilité au temps, la tolérance aux risques et l'innovation des interventions du projet.

4. CRITERES ET QUESTIONS 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 satisfaction à nos préoccupations :

- Le projet représente-t-il une réponse adaptée aux problématiques liées à l'accélération du processus de décentralisation et au développement local ? Comment ?
- Les différentes cibles du projet sont-elles pertinentes ? Comment ont-elles 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 ;
- La stratégie de mise en œuvre de ce projet a-t-elle rencontré une adhésion des différentes parties prenantes clés ?
- 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- La cohérence

Il s'agit d'apprécier l'alignement de l'intervention avec les politiques et stratégies de développement au niveau national et global. La cohérence des interventions sera appréciée aussi bien en interne qu'en externe à travers les questions suivantes :

Cohérence interne

- Dans quelle mesure les objectifs du projet PAADD 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) ;
- Dans quelle mesure le PAADD a créé des synergies et des liens avec d'autres interventions mises en œuvre concernant les domaines thématiques du projet tel que le développement d'outils stratégiques, le développement socioéconomique, la participation citoyenne et la contextualisation des ODD ?
- Est-ce que les activités du projet sont concordantes avec les extrants attendus ? ;

Cohérence Externe

- Dans quelle mesure les objectifs du projet PAADD sont-ils alignés et cohérents avec les besoins, les priorités et les politiques de développement sur le plan global et les ODD, etc. ?
- Dans quelle mesure le projet crée-t-il des synergies et des liens entre les interventions du gouvernement et les politiques et stratégies de développement sur le plan international ?

C- L'Efficacité et l'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 PAADD a-t-il été efficace pour atteindre les résultats décrits dans le cadre de résultats ? Quels ont été les bénéficiaires 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, ?
- Quels sont les effets premiers effet du projet sur le processus de décentralisation et le développement local ?
- Dans quelle mesure le projet PAADD a-t-il contribué aux changements institutionnels, et législatifs essentiels pour catalyser les progrès vers le changement souhaité ?
- Comment le projet a intégré les dynamiques socio environnementales telles que la COVID19 et l'impact de la guerre en Ukraine dans sa mise en œuvre et dans l'atteinte des résultats ?
- Quelle est la plus-value de l'action du PNUD comparativement aux autres acteurs dans le domaine de la décentralisation et du développement local ?
- 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)

D- L'Efficiace

L'efficiace mesure la manière avec laquelle les ressources ou les apports (tels que les fonds, la compétence et le temps) sont transformés de façon économe en résultats. Une initiative est considérée efficace lorsqu'elle utilise les ressources correctement et de façon économe pour atteindre les produits souhaités. L'efficiace est importante pour garantir le bon usage des ressources et mettre en relief d'autres usages 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 est-il mis en œuvre dans le respect du chronogramme indiqué ?
- Le projet est-il mis en œuvre de 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'efficiace des initiatives de ce projet à travers des mesures de partage de frais et d'activités complémentaires ?

E- Impact

L'impact mesure la manière dans laquelle l'intervention a produit, ou devrait produire, des effets importants et de vaste portée, positifs ou négatifs, intentionnels ou non. A cet effet les questions clés suivantes nous guideront dans notre réflexion :

- Comment les outils mis en place dans le cadre du projet contribuent à créer un environnement favorable et la structuration du processus de décentralisation au Cameroun ?
- Dans quelle mesure les outils mis en place permettent aux institutions d'être plus efficace et contribuent à l'accélération du processus de décentralisation ?
- Comment les interventions ont-elles permis d'impulser un développement socioéconomique au niveau local ?

F- La durabilité/ L'appropriation locale

La durabilité mesure le degré auquel les bénéfices des initiatives perdurent après que l'aide au développement en provenance de l'extérieur ait touché à sa fin. 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 bénéfices 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 ?
- Que pourrait-on faire pour renforcer les stratégies de sortie et la durabilité ?
- Quels sont les principaux enseignements du projet ainsi que les bonnes pratiques qu'il convient de pérenniser ?
- Quelles sont les recommandations pour guider et améliorer les interventions futures du projet ?

G- 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 ?

H- 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 ?

5. PRISE EN COMPTE DU GENRE ET INCLUSION

La prise en compte du genre dans l'évaluation du projet devra s'appuyer sur une démarche analytique et exploratoire permettant d'examiner comment le projet a pris en compte les spécificités liées au genre et aux personnes vulnérables dans la mise en place d'un environnement favorable pour l'accélération du processus de décentralisation. Aussi, les outils d'évaluation devront intégrer les critères et indicateurs de genre notamment en ce qui concerne la sélection des participants pendant la collecte des données. En outre, une analyse des actions spécifiques et des ressources utilisées en faveur de l'égalité de genre et de la participation des femmes et des jeunes devra également être effectuée. Par ailleurs, pour être effective, l'intégration de l'approche genre dans un projet se doit d'être transversale. Ainsi, une analyse de la prise en compte du genre au niveau de chaque critère d'évaluation sera menée en s'appuyant sur la matrice ci-dessous :

Critères d'évaluation	Question pour évaluation de la prise en compte du genre
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure le projet répond-il utilement aux attentes des femmes, hommes et des jeunes ? • Le projet répond-il aux obligations et aux priorités nationales en matière d'égalité des sexes ? • 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
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> • Quels bénéfices pratiques et stratégiques (prévus ou imprévus) les femmes, les hommes et les jeunes ont-elles/ils tiré du projet ? • Dans quelles mesures les effets du projet (positif ou négatif) affectent-t-il les jeunes, les femmes et les personnes vulnérables ?
Impact	<ul style="list-style-type: none"> • Quels changements relatifs dans la situation des femmes, des hommes et des jeunes peut-on observer ?
Efficience	<ul style="list-style-type: none"> • L'intervention a-t-elle pleinement exploité le potentiel des femmes, des hommes et des jeunes ? Les moyens et les résultats ont-ils été partagés équitablement entre les femmes, les hommes et les jeunes ? • 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 ?
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Les ressources matérielles et humaines nécessaires à la pérennisation des résultats et des effets en matière d'égalité sont-elles disponibles ? • Les membres du projet et les parties prenantes ont-ils la motivation et la capacité pour s'investir à long terme dans un processus de changement axé sur l'égalité entre les femmes et les hommes ?

6. PORTEE DE L'EVALUATION :

L'évaluation à mi-parcours portera sur la période des deux ans et demi de mise en œuvre du projet et va couvrir un échantillon de partenaires concernés. Elle sera focalisée sur les parties prenantes et les bénéficiaires du projet 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. L'évaluation va couvrir les 8 premiers produits tels que décrit dans le document de projet et plus précisément :

- **Produit 1** : le MINDDEVEL dispose d'outils de pilotage et de gestion opérationnel de la mise en œuvre de la décentralisation et de promotion du développement local
- **Produit 2** : le MINDDEVEL dispose d'outils de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre de la décentralisation et de promotion du développement local
- **Produit 3** : Les outils opérationnels d'exercice des compétences spécifiques transférées aux régions à statut spécial du Nord-Ouest et du Sud-Ouest sont élaborés
- **Produit 4** : Un cadre intégré de financement du développement local est proposé
- **Produit 5** : Appui à l'émergence de trois pôles de croissance et de développement intégré pour la réalisation des projets aux solutions innovants et accélérateurs des ODD préservant l'environnement et les écosystèmes
- **Produit 6** : Les capacités en matière de gestion et de contrôle des CTD sont renforcées
- **Produit 7** : Le contrôle citoyen de l'action publique locale est mieux structuré
- **Produit 8** : les capacités des structures d'appui – conseil, notamment le MINDDEVEL, la NASLA, le BUNEC et le FEICOM sont renforcées

7. 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 humain³². Le processus d'évaluation sera participatif de la planification à la livraison du rapport final.

³²PNUD, « la politique d'évaluation du PNUD », document du conseil d'administration DP/2005/28, mai 2006

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

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 de collecte des données, le consultant effectuera : i) Une revue documentaire. Il s'agira de passer en revue tout document pertinent nécessaire à l'évaluation notamment le document de projet , les rapports de progrès ,les rapports de suivi etc; 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 intervenues 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, le Représentant Résident adjoint et le Représentant Résident le cas échéant), 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

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 Unies³³ 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.

8. PRODUIT DE L'EVALUATION

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

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

³³Nations Unies, 'Déclaration Universelle des Droits de l'Homme'. Disponible sur le site : <http://www.un.org/en/Documents/UDHR/>.

9. 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 10 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, (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 de la décentralisation et du développement local, 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).
- Une expérience antérieure dans la conduite des évaluations avec le PNUD est un atout

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 et des projets/Programmes au Cameroun ;
- Avoir une connaissance dans les techniques de communication de base ;
- Avoir une bonne connaissance du contexte de la décentralisation et du développement local au Cameroun.

10. 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'UNEG³⁴ 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.

11. MODALITES D'EXECUTION

Le processus d'évaluation du projet PAAD sera dirigé par un consultant qui va fournir 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 PAADD 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**).

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
Le DNP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participe et implique les parties prenantes concernées dans l'élaboration du plan d'évaluation ; 	L'unité de coordination du projet y Compris le

³⁴UNEG, 'Ethical Guidelines for Evaluation', juin 2008, disponible sur le site : <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+Guidelines>.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantit l'évaluabilité des initiatives du PNUD dans un projet, une thématique de programme ou un domaine de résultats donné ; ▪ Établit le groupe de référence d'évaluation avec les principaux partenaires du projet, le cas échéant ▪ 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 ; ▪ Assure et préserve l'indépendance des évaluations ; ▪ Fournit au responsable de l'évaluation toutes les données et la documentation requises et liste de contacts / parties prenantes, etc. ▪ Fournit des commentaires et des éclaircissements sur le mandat, le rapport initial et le projet de rapports d'évaluation ; ▪ Répond aux recommandations de l'évaluation en fournissant des réponses claires et des actions à toutes les recommandations adressées au PNUD ; ▪ Assure la diffusion du rapport d'évaluation à toutes les parties prenantes. 	consultant ayant contribué à la mise en œuvre du Projet.
Gestionnaire/ Responsable de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirige l'élaboration des termes de référence de l'évaluation ; ▪ Assure de concert avec l'équipe technique la sélection et le recrutement de l'évaluateur externe ; ▪ Fournit un soutien en matière d'exécution et de coordination au groupe de référence ; ▪ Fournit aux évaluateurs un soutien administratif, ainsi que les données requises ▪ Assure la liaison entre l'équipe d'évaluation, l'unité de programme, la direction et les parties prenantes clés, et garantit l'approche globale et transparente de l'évaluation ; ▪ Révise le rapport de démarrage et le(s) rapport(s) du projet d'évaluation ; ▪ S'assurer que le rapport final réponde aux normes de qualité 	M&E Specialist du bureau PNUD/ équipe technique du Projet
Le groupe de Coordination/ Service Procurement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définit et confirme le profil, les compétences, les rôles et responsabilités du responsable et peut faire la diffusion de l'appel à candidature auprès des potentiels candidats qui pourront exercer cette fonction ; ▪ Participe à la rédaction et à la révision de l'ébauche des termes de référence ; ▪ Facilite la prise de contact du consultant avec les personnes à rencontrer ; ▪ Prête leur assistance à la collecte de données requises ; ▪ Supervise les progrès et la conduite de l'évaluation ; ▪ Révise le rapport du projet d'évaluation et s'assure que le rapport final répond aux normes de qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipe de gestion du projet ; ✓ Les partenaires de mise en œuvre
Le responsable de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalise les dispositions contractuelles en accord avec les normes et les directives éthiques du Groupe des Nations Unies sur l'Evaluation (UNEG); ce qui comprend le développement d'une matrice d'évaluation, incluse dans le rapport initial, la rédaction de rapports et la communication d'instructions au commissaire et aux parties prenantes en matière de progrès, de déductions et de recommandations, le cas échéant 	Le/la consultant (e)

12. 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.

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 avec 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 (Mai – Juin 2023)
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 Mai – Juin 2023.

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			

13. 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)
Qualification et expérience		
Expertise prouvée en nombre d'évaluation ou étude d'impact conduite dans le domaine la gouvernance locale	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plus de 2 évaluations conduites dans le domaine de la gouvernance (20 pts) ✓ Autres (15 pts) 	20 pts
Avoir 10 ans d'expérience minimum dans l'analyse de données qualitatives et quantitatives pour les projets et/ou programmes liés aux processus gouvernance locale (soit en équipe ou individuellement)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ≥ 10 ans d'expérience dans la conduite l'analyse de données qualitatives et quantitatives pour les projets et/ou programmes (15 pts) ✓ < 10 ans d'expérience dans la l'analyse de données qualitatives et quantitatives pour les projets et/ou programmes (10 pts) 	15 pts
La clarté et la logique de la présentation de la méthodologie à utiliser pour obtenir les livrables attendus.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bonne présentation de la méthodologie avec le chronogramme et les activités (10 pts) ✓ Présentation vague sans détails des tâches à faire (5 pts) 	10 pts
Une connaissance technique et une expérience dans les domaines thématiques du PNUD, avec une spécialisation correspondant au thème spécifique de l'évaluation notamment décentralisation , développement local, et aux sujets tels que la parité des sexes, les ODD, l'approche fondée sur les droits, et le renforcement de la capacité	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Connaissance dans les thématiques de la gouvernance (10 pts) ✓ Connaissances des autres thématiques du PNUD (5 pts) 	10 pts
Expérience de travail avec le gouvernement, la société civile, les ONG Internationales réputées	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expérience de travail avec le SNU, les organisations internationales ; (10 pts) ✓ Expérience de travail seulement avec le gouvernement. (5 pts) 	10 pts
Profil de l'évaluateur		
Être titulaire d'un BAC + 5 ou plus en Science Sociale, science politique, Gestion des politiques publiques , droit de l'homme, Analyse et évaluation des projets ou autres diplômes similaires	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bac + 5 ou plus en science sociale, science politique, droit de l'homme et Analyse et évaluation des projets (15 pts) ✓ Diplôme inférieur au Bac + 5 (05pts) 	15 pts

Bonne connaissance de l'évaluation des politiques publiques au Cameroun	✓ Maitrisés des politiques publiques et l'évaluation des politiques publiques etc... (20pts) ✓ Pas de connaissance (0 pts)	20 pts
---	--	---------------

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

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

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

P = la proposition financière soumise à l'évaluation ;

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

μ = le montant de la proposition la moins-distante ;

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

14. ANNEXES DES TERMES DE REFERENCE

Annexe 1: UNEG Norms and Standard.

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

Annexe 3 : 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
NGOA ELOUGA Yves Yannick

Conseiller Technique Principal
Madeleine Ngo Mbock

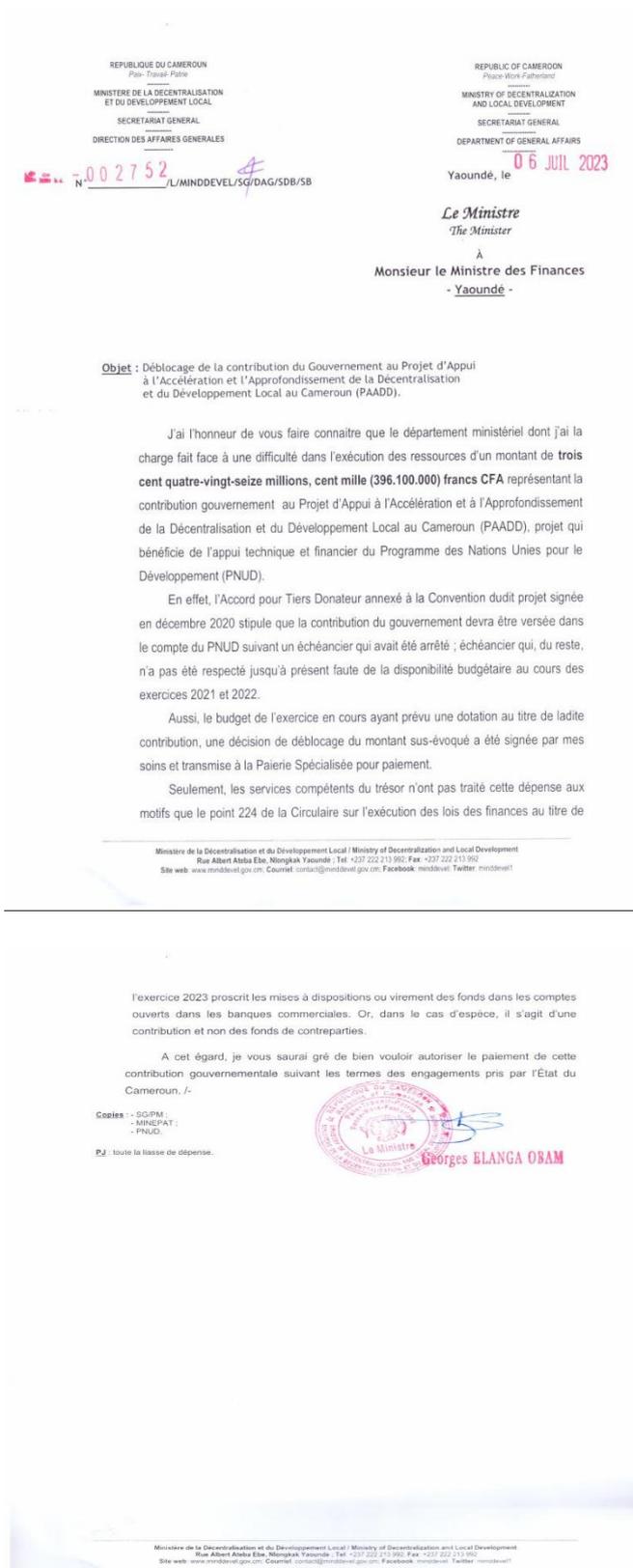
Annexe 2. Liste des personnes interviewées

N	Nom et Prénoms	Institution/Occupation/Poste	Contact
1		Représentant Résident	
2		PNUD/Représentant Résident Adjoint	
3	Mme Lydie ESSISSIMA, Epse ELLA MENYE	MINDDEVEL - Directeurs des Etudes, des Statistiques, de la Planification et de la Coopération DNP/PAADD	Tél. +237 222 213 992 + 237 699 82 34 10 E-mail : lydieella@hotmail.com
4	Mme Madeleine NGO MBOCK, Epse ONANA EBODE	PNUD/CTP	Tél. +237 679 51 77 25 +691 10 69 31 E-mail : madeleine.mbock@undp.org
5	M. ATEBA ESSOGO Patrick	MINEPAT	
6	M. TIENCHEU Kevin	MINDEVEL	Tél : +237 694 88 02 53
7		MINDDEVEL	
8	NGOA ELOUGA Yves Yannick	M&E Specialist/PNUD	
9	Mme Ginette CAMARA	Economiste Principal/PNUD	WhatsApp +33 659 317 288
10	Mme KIKA Delphine	AAF/PNUD	
11	M. AFANA	Economiste national/PNUD	
12	M. EMINI Zéphirin	DDR/PNUD	
13	Mme Sylvie TCHANA	MINPMEESA	Tél : +237 693 60 74 08
14	M. NGUETIA Thierry	Sightsavers	Tél : +237 695 43 50 21
15	M. DATHOU Patrick	MINDDEVEL	
16	M. TCHOMTE Séverin	INS	Tél : +237 677 61 24 33
17	Mme Anne Marie Lazare	MINPROFF	Tél : +237 699 28 92 98
18	M. EBOGO Clément	MINDDEVEL	Tél : +237 697 61 71 30

Annexe 3. Liste des documents consultés

- 1) Document de projet (Prodoc)
- 2) United Nations Sustainable Development Cooperation Framework for Cameroon 2022–2026
- 3) Executive Board of the United Nations Development Programme, the United Nations Population Fund and the United Nations Office for Project Services, Country programme document for Cameroon (2022-2026)
- 4) DECRET N°2018/449 du 1^{er} août 2018 portant organisation du Ministère de la Décentralisation et du Développement Local
- 5) PAADD Monitoring and Evaluation Plan
- 6) Rapports d'activités 2022 (Premier, deuxième, troisième et quatrième trimestre)
- 7) PTA 2021 ; 2022 et 2023
- 8) Accord de financement pour tiers donateurs entre le Ministère de la Décentralisation et du Développement Local (MINDDEVEL) et le Programme des Nations UNIES pour le Développement (PNUD)
- 9) Matrice de suivi-évaluation
- 10) Rapports annuels d'exécution financière (2020, 2021, 2022 et 2023)
- 11) AFD/CGLU Afrique, LEDNA, Guide méthodologique Développement Economique Local à l'usage des élus locaux africains

Annexe 4. Fac-similés illustratifs des efforts de mobilisation des ressources financières par le MINDDEVEL



BON D'ENGAGEMENT - COMMITMENT ORDER

REPUBLIC OF CAMEROON
Ministry of Decentralization and Local Development

REPUBLIC OF CAMEROON
Ministry of Decentralization and Local Development

Acc 1 Pct
Inspecteur Principal du Trésor

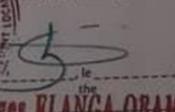
IMPUTATION BUDGETAIRE		BUDGETARY CHARGE		TYPE DE PROCEDURE		N° DECISION					
57	27	099	06	320003	464690	006					
ANNEE	CHAPITRE	PROGRAMME	ACTION	ARTICLE	PARAGRAPHE	PROCEDURE	DPS CONTRIBUABLE				
							23/024/D/MINDDEVEL/SG/DES				
NUMERO DU BON ORDER NUMBER L143853	Objet : contribution de l'Etat à la mise en œuvre du Programme d'Appui à l'Accélération et à l'Approfondissement du Processus de			Programme							
	MONTANT TOTAL DE L'ENGAGEMENT TOTAL AMOUNT OF COMMITMENT			099 - APPROFONDISSEMENT DU PROCESSUS DE DECENTRALISATION							
	396 100 000 F CFA			Action							
				06 - SUIVI EVALUATION DU PROCESSUS DE DECENTRALISATION							
				Activité							
				Mise en œuvre du PAADD							
				Tache							
				Contribution de l'Etat à la mise en œuvre du Programme d'Appui à l'Accélération et à l'Approfondissement du Processus de Décentralisation et du Développement Local (PAADD)							
				Paragraphe							
				464690 - Construction de l'Etat à la mise en œuvre du Programme d'Appui à l'Accélération et à l'Approfondissement de la Décentralisation Local du Cameroun (PAADD)							
DATE	Arrêté en toutes lettres - Closed at the sum of (in words)			AGENCE COMPTABLE ASSIGNAIRE POUR LES AUTORIZATIONS DE DEPENSES							
24/04/2023	trois-cent-quatre-vingt-seize millions cent-mille			TREASURY CODE NUMBER FOR EXPENDITURE PAYMENT AUTHORITY							
				PS87 - PAIERIE SPECIALISEE - MINIEC-MINDDEVEL-MINEFOP							
SERVICE EMETTEUR : 320003 - Division des Etudes, des Statistiques, de la Planification et de la Coopération				DESIGNATION DU BENEFICIAIRE							
DEPARTMENT OF ISSUE				NUMERO CONTRIBUABLE : m125100011500j							
				SUPPLIER CODE No.							
				B. P.							
				P. O. Box No.							
				PNUD							
				le _____							
				the _____							
Actions de l'ordonnateur soussigné : Vote Holder undersigned  le _____ the _____ Georges BLANGA OBAM				ORIGINAL 				Visa Budgétaire, Budgetary Stamp			





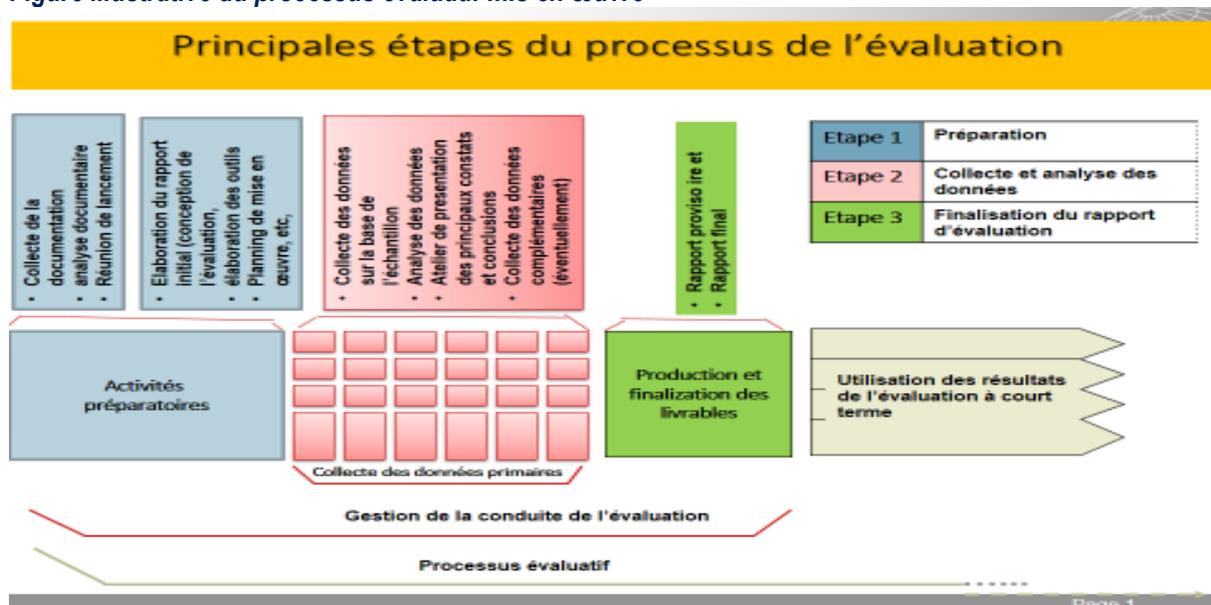
Table No: 24/04/2023 16:25 Par d'UCHEUN Page 1 / 1

Annexe 5. Méthodologie d'évaluation détaillée mise en œuvre

1) Approche globale

L'approche méthodologique qui sera mise en œuvre au cours de la présente mission sera articulée autour de trois étapes majeures à savoir : préparation, collecte et analyse des données et production des rapports.

Figure illustrative du processus évaluatif mis en œuvre



Cette présentation n'est linéaire qu'à l'apparence. En réalité, il s'agit d'une démarche systémique où une étape peut être réalimentée par une autre qui lui est antérieure.

Cette approche sera conduite dans un souci permanent de s'aligner aux normes d'évaluation du PNUD et du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) en respect des principes d'égalité **des sexes**, dans la confection de l'échantillon d'enquête et de **droits et développement humain**. Le processus évaluatif sera **participatif** dans toutes ses étapes de réalisation.

2) Etapes méthodologiques

Le détail de chacune de ces trois étapes en termes d'activités majeures est donné ci-dessous.

2-1) Etape 1. Pré-Préparation et Préparation de l'évaluation

Cette étape est très critique. Mieux elle sera préparée, mieux les chances de succès de l'évaluation seront grandes. Elle a déjà commencé avec l'élaboration de la proposition technique. Celle-ci a en effet donné lieu à quelques observations sur les critères et les questions évaluatives. Il sera question d'en discuter par exemple avec les commanditaires de l'évaluation. Au demeurant, les activités suivantes seront conduites au cours de cette étape :

- Séance de travail de mise en route avec le commanditaire

Après avoir clarifié et partagé la compréhension de certains points essentiels avec le commanditaire (par exemple la liste définitive des critères d'évaluation et des questions évaluatives, compréhension de la mission, etc.),

- Revue documentaire : Une analyse documentaire y compris du système de Suivi-Evaluation mis en place dans le cadre de ce projet ;
- Revue de la théorie de changement (modèle logique) du PAADD ;
- Echantillonnage : identification d'une variété d'informateurs clés à interviewer ;
- Conception de l'évaluation (Définition du processus évaluatif) c'est-à-dire la description de la manière dont les données seront recueillies et analysées pour répondre aux questions principales d'évaluation ;
- Elaboration de la matrice d'évaluation ;
- Elaboration des outils de collecte et d'analyse des données : les instruments et outils (entretiens, observations, groupes de discussion, revue littéraire, enquête, visites de sites, etc.) qui seront utilisés pour recueillir des informations et les données pertinentes ;

- 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) ;

- Elaboration du plan d'enquête et du chronogramme d'activités couvrant toute la période de la mission

Il est à noter que cette première étape donne lieu à une pré-évaluation sur la base de l'analyse documentaire et des entretiens bien que sommaires avec les différentes parties prenantes. Plus précisément, elle permet d'avoir une première idée sur les résultats et effets du PAADD, lesquels résultats seront confirmés ou infirmés à l'issue de l'analyse des données de l'enquête approfondie qui sera réalisée auprès des principales cibles. Cette étape va aussi permettre au consultant de peaufiner la conception de l'évaluation, notamment à se fixer définitivement sur les critères et les questions qui vont guider la démarche évaluative.

Le principal livrable attendu au terme de cette étape est le **rapport initial** faisant état, entre autres, du détail de la démarche de conduite de l'évaluation, 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 des indicateurs à l'aune de laquelle les critères d'évaluation seront mesurés.

2-2) Etape 2. Gestion de la conduite de l'évaluation sur le terrain

Au cours de cette étape, le consultant conduira une mission de collecte de données dans les sites d'intervention du projet. En conséquence, cette étape aura donc comme activité majeure la collecte des données auprès des principales cibles préalablement identifiées et échantillonnées à la première étape. Celle-ci a donné lieu à une pré-évaluation sur la base des données secondaires analysées à partir de la documentation (et des entretiens sommaires). Les données qui seront récoltées puis analysées vont donc compléter celles récoltées préalablement pour fonder le jugement évaluatif.

Les activités majeures de cette étape sont :

- Collecte (Entretiens) et analyse des données auprès des cibles ;
- Formulation des principaux constats et conclusion ;
- Elaboration du rapport de mission adressé au PNUD ;
- Recueil des premiers amendements (observations, commentaires et recommandations) en rapport avec le rapport de mission adressé au PNUD ;
- Prise en compte des premiers amendements avant l'atelier de restitution
- Préparation de l'atelier.

2-3) Etape 3. Production des rapports provisoire et définitifs d'évaluation

- Animation de l'atelier de restitution
- Recueil des amendements/prise en compte complémentaire (Eventuellement) : Retour sur le terrain pour des éventuels compléments d'information
- Production du rapport provisoire et envoi à l'unité de coordination de l'évaluation ;
- Recueil des amendements de l'unité de coordination de l'évaluation et prise en compte ;
- Production et dépôt du rapport final

Matrice d'évaluation

N°	Critère d'évaluation	Questions clés	Questions approfondies/Détaillées	Méthodes / outils
1	Pertinence	Dans quelle mesure la perception des besoins tels que planifiés par l'équipe de gestion du projet est compatible avec la réalité des besoins du point de vue des bénéficiaires ciblés ?	<ul style="list-style-type: none"> Le projet représente-t-il une réponse adaptée aux problématiques liées à l'accélération du processus de décentralisation et au développement local ? Et en particulier aux problématiques identifiées à la conception du projet ? Comment ? Les différents cibles (bénéficiaires, partenaires de mise en œuvre) du projet sont-elles pertinentes ? Comment ont-elles été impliquées dans son élaboration, sa mise en œuvre et pour l'atteinte des résultats ? Le Cadre de Résultats est-il cohérent et logique (Pertinent) ? Est-ce qu'il permet de faire un suivi-évaluation efficace ? Les indicateurs sont-ils non équivoques pour permettre une bonne appréciation de l'exécution du projet ? 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 ? 	Analyse documentaire complétée par des entretiens
2	Cohérence	<p>Cohérence interne : Dans quelle mesure les objectifs du PAADD sont-ils alignés aux priorités définies dans le cadre de la politique nationale de développement (SND30) ?</p> <p>Cohérence externe : Dans quelle mesure les objectifs et activités du PAADD sont-ils alignés aux engagements internationaux du Cameroun ?</p>	<p>Cohérence interne</p> <ul style="list-style-type: none"> Dans quelle mesure les objectifs du projet PAADD 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) ; Dans quelle mesure le PAADD a créé des synergies et des liens avec d'autres interventions mises en œuvre concernant les domaines thématiques du projet tel que le développement d'outils stratégiques, le développement socioéconomique, la participation citoyenne et la contextualisation des ODD ? <p>Cohérence Externe</p> <ul style="list-style-type: none"> Dans quelle mesure le projet crée-t-il des synergies et des liens entre les interventions du gouvernement et les politiques et stratégies de développement sur le plan international ? 	Analyse documentaire complétée par des entretiens
3	Efficacité et adaptabilité	Dans quelle mesure le niveau de réalisation des résultats ou des progrès (Produits ou effets) réalisés par rapport aux attentes (Prévisions) est satisfaisants ?	<ul style="list-style-type: none"> Les ressources et les stratégies mises en œuvre étaient-elles réalistes, appropriées et adéquates pour permettre l'atteinte des résultats attendus ? 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 ? 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 ? 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 PAADD a-t-il été efficace pour atteindre les résultats décrits dans le cadre de résultats ? Quels ont été les bénéficiaires du projet pour les personnes et institutions visées par les interventions, y compris les populations les plus vulnérables, défavorisées et marginalisées ? 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) 	Analyse documentaire complétée par des entretiens

N°	Critère d'évaluation	Questions clés	Questions approfondies/Détaillées	Méthodes / outils
			<ul style="list-style-type: none"> Comment le projet a intégré les dynamiques socio environnementales telles que la COVID19 et l'impact de la guerre en Ukraine dans sa mise en œuvre et dans l'atteinte des résultats ? 	
4	L'Effizienz	Dans quelle mesure les ressources ou les apports (tels que les fonds, la compétence et le temps) ont été transformés de façon économe en résultats ? (Rapport entre Ressources et Résultats)	<ul style="list-style-type: none"> 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 est-il mis en œuvre dans le respect du chronogramme indiqué ? Le projet est-il mis en œuvre de la manière la plus optimale par rapport aux alternatives ? Est-ce que la stratégie de partenariat avec les autres agences du SNU, les autres PTF intervenant dans le domaine de la décentralisation et le développement local et des ONG a influencé l'effizienz des initiatives de ce projet à travers des mesures de partage de frais et d'activités complémentaires ? 	<ul style="list-style-type: none"> Entretiens Analyse documentaire
5	La durabilité/ L'appropriation locale	Dans quelle mesure les bénéficiaires du PAADD sont susceptibles de perdurer à son terme ? Quels sont les mécanismes de pérennisation qui ont été mis en place pour assurer la continuité des actions à la fin du PAADD ?	<ul style="list-style-type: none"> 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 ? Les mesures de durabilité/appropriation prévues par le projet sont-elles en train d'être mises en œuvre ? Si oui, avec quelle efficacité ? 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 ? Que pourrait-on faire pour renforcer les stratégies de sortie et la durabilité ? 	<ul style="list-style-type: none"> Entretiens Analyse documentaire
6	Le caractère catalytique	Dans quelle mesure le PAADD a été un stimulant pour stimuler ou accélérer des changements ? Dans quelle mesure le PAADD permis de susciter d'autres projets/actions ou interventions ou alors des financements additionnels ?	<ul style="list-style-type: none"> 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 ? 	<ul style="list-style-type: none"> Entretiens Analyse documentaire
7	La tolérance aux risques et innovation	Dans quelle mesure le PAADD a constitué un risque et quelles ont-été les mesures d'atténuation préconisées le cas échéant ? Dans quelle mesure le PAAD a offert une ou des solution(s) créative(s) et inédite(s) aux problèmes de paix et/ou cherche à perfectionner, optimiser les résultats, services ou processus ?	<ul style="list-style-type: none"> 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 ? 	<ul style="list-style-type: none"> Entretiens Analyse documentaire
8	Impact/Changements observés	Quels sont les changements observables, positifs et négatifs, directs ou indirects, ayant un lien de causalité avec le PAAD et susceptible de s'inscrire dans la durée ?	<ul style="list-style-type: none"> Quels sont les effets premiers effet du projet sur le processus de décentralisation et le développement local ? Dans quelle mesure le projet PAADD a-t-il contribué aux changements institutionnels, et législatifs essentiels pour catalyser les progrès vers le changement souhaité ? Y-a-t-il une masse critique de produits escomptés qui sont réalisés à date et susceptibles de produire les effets escomptés suivant la Théorie de Changement envisagée par le projet ? Quelles sont les retombées perceptibles ou probables du PAADD sur les bénéficiaires finaux ? Quels sont les résultats et impacts atteints en rapport avec ceux escomptés ? 	<ul style="list-style-type: none"> Entretiens Analyse des facteurs d'impact tels que : <ul style="list-style-type: none"> fiabilité et solidité de la <u>chaîne de résultats</u> ou de la <u>théorie du changement</u>

N°	Critère d'évaluation	Questions clés	Questions approfondies/Détaillées	Méthodes / outils
			<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les preuves à l'appui que des résultats ont conduit à des changements substantiels et / ou à long terme pour les groupes cibles ? • Des changements peuvent-ils être observés (concernant les comportements, les capacités, etc.) permettant d'établir un lien de plausibilité avec les interventions du projet et les objectifs finaux ? • Quelle est la portée et le ciblage des résultats ? Dans quelle mesure les écarts constatés ont eu un impact sur la performance du projet ? (Analyse de l'incidence des écarts) • Dans quelle mesure le PAADD a innové ? (Citer les innovations) 	<ul style="list-style-type: none"> • lien entre l'intervention et les changements observés • les dynamiques en cours, tendances et modifications de l'environnement
9	Genre et inclusion	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure le PAADD a intégré les notions de genre et équité dans ses interventions ? • Dans quelle mesure la notion d'inclusion a été appliquée dans le PAADD ? 	<ul style="list-style-type: none"> • A quel point des critères de genre ont-ils été considérés dans la conception puis mise en œuvre du projet ? • 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 ? • 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 ? • 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 le PAADD a prévu des mécanismes donnant accès aux biens et services de manière équitable ? • Dans ses interventions, est-ce que les hommes/femmes sont impliqués de façon équitable ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens • Analyse documentaire

Questions sur les enseignements

- Quels sont les principaux enseignements du projet ainsi que les bonnes pratiques qu'il convient de pérenniser ?
- Quelles sont les recommandations pour guider et améliorer les interventions futures du projet ?

3) Chronogramme de mise en œuvre de l'évaluation

Les termes de référence prescrivent un délai de réalisation de 20 jours calendaires. Ce délai a été étendu jusqu'au 20 octobre en raison des conflits d'agendas des différentes parties prenantes lesquels ont retardé l'exécution de la mission.

Annexe 6. Modèle logique de l'intervention : Théorie de Changement

a. Changement visé à long terme par le PAAD

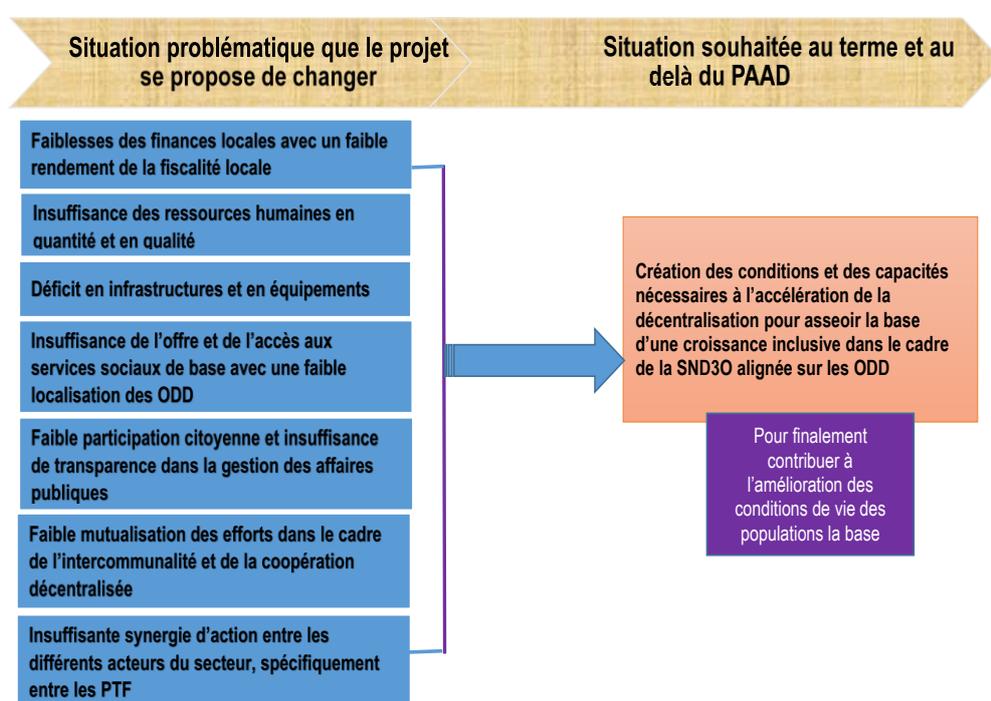
Situation problématique

- Ressources humaines, matérielles et financière insuffisantes en quantité et en qualité ;
- Déficit en infrastructures ;
- Insuffisance de l'offre et l'accès aux services socioéconomiques de base ;
- Faible implication des populations dans la gestion des affaires locales ;
- Faible coordination des interventions dans le domaine de la décentralisation.

Situation souhaitée au terme et au-delà du PAAD

Développement Local promu, cadre et conditions de vie des populations à la base améliorés /e.

Figure. De la situation problématique à la situation souhaitée



Source : Reconstitution par le Consultant

b. Changements qui doivent se produire au préalable pour que le changement ultime devienne possible

Pour rendre effectif le changement souhaité, l'intervention se propose de mettre en œuvre des activités regroupées en trois axes interventions qui vont être transformées en produits (output), lesquels vont à leur tour générer des effets qui, avec les interactions entre l'environnement et les bénéficiaires, vont donner lieu au changement souhaité au final.

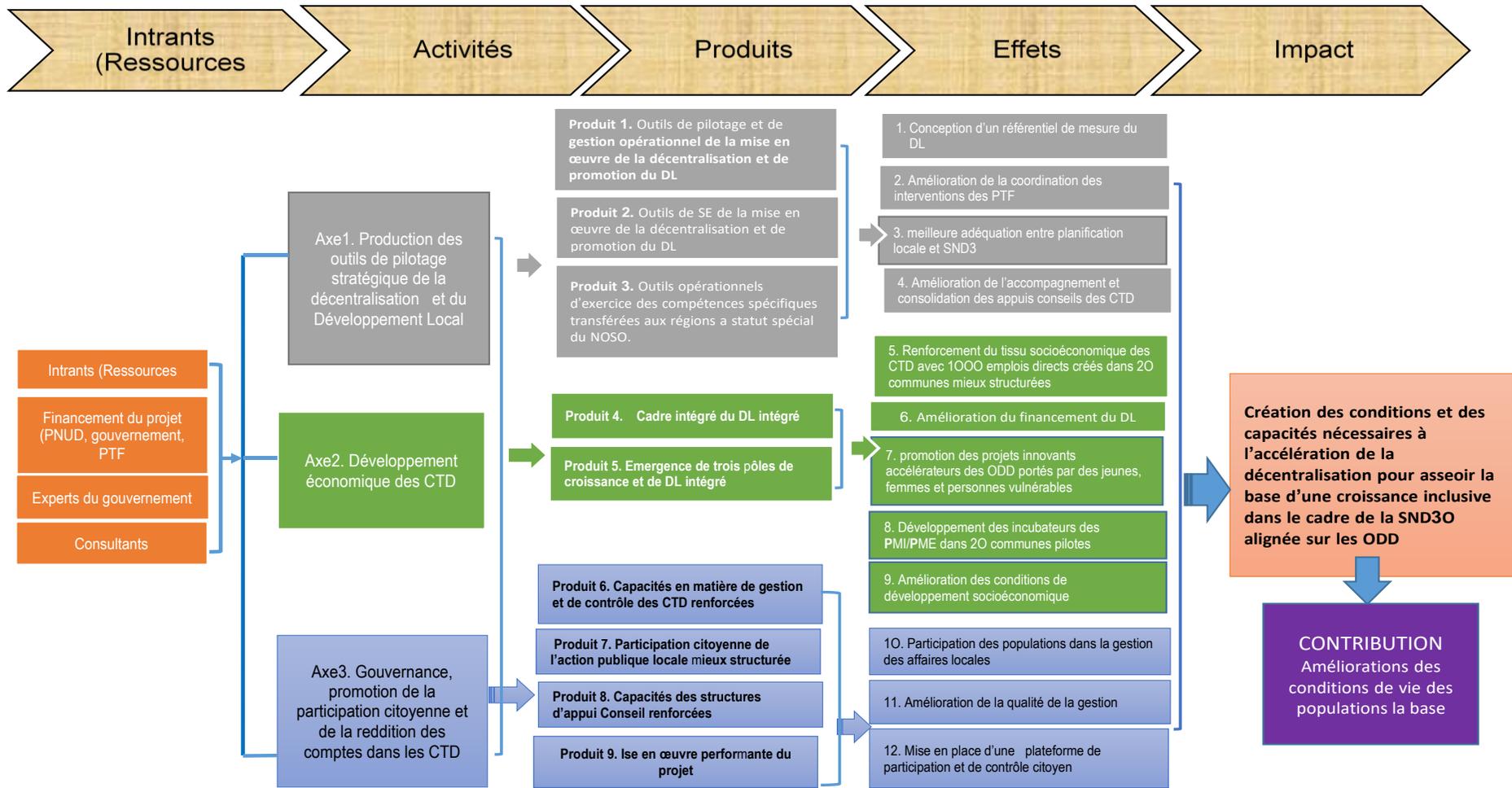
Ce processus de transformation des ressources en activités, puis en produits, et un peu plus loin en effets pour générer le changement souhaité, appelé chaîne de résultats ou des effets est illustré par le tableau et la figure ci-dessous.

Tableau illustratif de la chaîne de résultats du PAAD

Ressources	Activités [Niveau 1]	Produits [Niveau 2]	Effets [Niveau 3]	Impact [Niveau 4]
Ressources humaines Ressources matérielles Ressources financières	En rapport avec Axe 1. Production des outils de pilotage stratégique de la décentralisation et du développement local	Produit 1. Outils de pilotage et de gestion opérationnel, de la mise en œuvre de la décentralisation et de promotion du DL Produit 2. Outil de SE de la mise en œuvre de la décentralisation et du DL Produit 3. Outils opérationnels d'exercice des compétences spécifiques transférées aux régions à statut spécial du NOSO	1) Renforcement du tissu socioéconomique des CTD avec 1000 emplois directs créés dans 20 communes pilotes mieux structurées 2) Participation des populations dans la gestion des affaires locales 3) Amélioration de la coordination des interventions des PTF de la décentralisation et du DL	Création des conditions et des capacités nécessaires à l'accélération de la décentralisation pour asseoir la base d'une croissance inclusive dans le cadre de la SND30 alignée sur les ODD Pour finalement contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations la base
	En rapport avec Axe 2. Développement socioéconomique des CTD	Produit 4. Cadre intégré de financement du DL Produit 5. Emergence de trois pôles de croissance et de développement intégré pour la réalisation des ODD	4) Meilleure adéquation entre planification au niveau local et la SND30 (Alignement de la planification locale sur la planification nationale, en adéquation avec les ODD contextualisés) 5) Amélioration du financement du DL 6) Promotion des projets innovants accélérateurs des ODD portés par les jeunes, les femmes et les personnes socialement vulnérables 7) Développement des incubateurs des PMI/PME dans les 20 communes pilotes 8) Amélioration des conditions favorables au développement socioéconomique	
	En rapport avec Axe 3. Gouvernance, promotion de la participation citoyenne et de la reddition des comptes dans les CTD.	Produit 6. Capacités en matière de gestion et de contrôle des CTD renforcées Produit 7. Participation citoyenne dans l'action publique locale mieux structurée et plus efficace Produit 8. Capacités des structures d'appui-conseils (MINDDEVEL, FEICOM, BUNEC et NASLA) renforcées Produit 9. Mise en œuvre efficace du projet	9) Amélioration de la qualité de la gestion 10) Mise en place d'une plateforme digitale de participation et de contrôle citoyen 11) Amélioration de la qualité de l'accompagnement et la consolidation des appuis conseils aux CTD	

Source. Reconstitution par le Consultant sur base documentation

Figure illustrative de la chaîne de résultats du PAAD



Source : Reconstitution par le Consultant

c. Risques et hypothèses

Risques

A la conception du projet, trois risques majeurs ont été identifiés, notamment :

- iv. Le manque ou l'insuffisance des ressources qui pourrait entraver le financement des activités ;
- v. La persistance de l'épidémie à corona virus qui pourrait défavoriser le déploiement exhaustif des activités dans le temps et dans l'espace et
- vi. L'insécurité liée à la crise dans les régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest et les attaques de BOKO HARAM dans la région de l'extrême-Nord qui pourraient limiter l'accès auxdites régions et la participation des acteurs de la décentralisation

Hypothèses

Les cinq (05) hypothèses suivantes sont censées garantir l'atteinte des résultats escomptés :

- **H1.** La volonté politique du Gouvernement est affirmée en matière d'accélération et d'approfondissement de la décentralisation ;
- **H.2.** Les institutions clés à l'image de la NASLA sont opérationnalisées ;
- **H.3.** Des contrats de services sont passés avec les OSC locales après évaluation de leur capacité à agir en qualité d'intermédiaire et à assurer la continuité des opérations sur le terrain ;
- **H.4.** Des consultations régulières sont entretenues avec le Gouvernement dans le but d'améliorer le ciblage et la rationalisation de l'utilisation des ressources engagées par les deux parties et enfin,
- **H.5.** L'effectivité d'une coordination proactive entre le projet et d'autres partenaires opérationnels.

d. Articulation entre raisonnement et intervention

Elle est élaborée sur la base d'une approche de "cartographie à rebours". Il s'agit de partir du résultat recherché (changement envisagé) puis de remonter et d'identifier les mesures à prendre à court et moyen terme afin d'atteindre ce résultat.

Finalement, la ToC du PAAD est illustrée par la **figure 2** du présent document. Elle ajoute à la chaîne de résultats ci-dessus illustrée les hypothèses comme étant les conditions qui doivent se réaliser pour espérer atteindre la situation souhaitée au terme du projet.

Annexe 7. Outils de collecte de données

Outil 1. Fiche d'exploitation documentaire

N°	Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Eléments de réponses aux questions évaluatives et référence de la source de données	Questions à approfondir/ Informations à rechercher (Où/auprès de qui ?)
1	<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le projet représente-t-il une réponse adaptée aux problématiques liées à l'accélération du processus de décentralisation et au développement local ? Comment ? Les différentes cibles du projet sont-elles pertinentes ? Comment ont-elles 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 ; La stratégie de mise en œuvre de ce projet a-t-elle rencontré une adhésion des différentes parties prenantes clés ? 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 ? 		
2	<p>Cohérence Il s'agit d'apprécier l'alignement de l'intervention avec les politiques et stratégies de développement au niveau national et global.</p>	<p><u>Cohérence interne</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Dans quelle mesure les objectifs du projet PAADD 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) ; Dans quelle mesure le PAADD a créé des synergies et des liens avec d'autres interventions mises en œuvre concernant les domaines thématiques du projet tel que le développement d'outils stratégiques, le développement socioéconomique, la participation citoyenne et la contextualisation des ODD ? Est-ce que les activités du projet sont concordantes avec les extrants attendus ? ; <p><u>Cohérence Externe</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Dans quelle mesure les objectifs du projet PAADD sont-ils alignés et cohérents avec les besoins, les priorités et les politiques de développement sur le plan global et les ODD, etc. ? 		

N°	Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Eléments de réponses aux questions évaluatives et référence de la source de données	Questions à approfondir/ Informations à rechercher (Où/auprès de qui ?)
		<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure le projet crée-t-il des synergies et des liens entre les interventions du gouvernement et les politiques et stratégies de développement sur le plan international ? 		
3	<p>Efficacité et l'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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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 PAADD 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, ? • Quels sont les effets premiers effet du projet sur le processus de décentralisation et le développement local ? • Dans quelle mesure le projet PAADD a-t-il contribué aux changements institutionnels, et législatifs essentiels pour catalyser les progrès vers le changement souhaité ? • Comment le projet a intégré les dynamiques socio environnementales telles que la COVID19 et l'impact de la guerre en Ukraine dans sa mise en œuvre et dans l'atteinte des résultats ? • Quelle est la plus-value de l'action du PNUD comparativement aux autres acteurs dans le domaine de la décentralisation et du développement local ? • 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 		

N°	Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Eléments de réponses aux questions évaluatives et référence de la source de données	Questions à approfondir/ Informations à rechercher (Où/auprès de qui ?)
		<ul style="list-style-type: none"> • 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) 		
4	<p>Efficiace L'efficiace mesure la manière avec laquelle les ressources ou les apports (tels que les fonds, la compétence et le temps) sont transformés de façon économe en résultats. Une initiative est considérée efficiente lorsqu'elle utilise les ressources correctement et de façon économe pour atteindre les produits souhaités. L'efficiace est importante pour garantir le bon usage des ressources et mettre en relief d'autres usages efficaces de ces ressources.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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 est-il mis en œuvre dans le respect du chronogramme indiqué ? • Le projet est-il mis en œuvre de 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'efficiace des initiatives de ce projet à travers des mesures de partage de frais et d'activités complémentaires ? 		
5	<p>Durabilité/ L'appropriation locale La durabilité mesure le degré auquel les bénéfices des initiatives perdurent après que l'aide au développement en provenance de l'extérieur ait touché à sa fin. Il s'agit d'identifier les mécanismes de pérennisation qui auront été mis en place pour assurer la continuité des actions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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 bénéfices 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 ? • Que pourrait-on faire pour renforcer les stratégies de sortie et la durabilité ? • Quels sont les principaux enseignements du projet ainsi que les bonnes pratiques qu'il convient de pérenniser ? 		

N°	Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Eléments de réponses aux questions évaluatives et référence de la source de données	Questions à approfondir/ Informations à rechercher (Où/auprès de qui ?)
		<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les recommandations pour guider et améliorer les interventions futures du projet ? 		
6	Impact	<ul style="list-style-type: none"> • 		
7	<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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 été mobilisées ? 		
8	<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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 ? 		

Outil 2. Guide d'entretien semi-structuré /Niveau stratégique

Objectif : envisager les perspectives du PAADD à la lumière des résultats aujourd'hui.

Démarche : L'entretien va commencer par un rappel de quelques constats saillants relevés par la mission d'évaluation avant d'aborder les perspectives pour les deux années à venir

Le tableau ci-dessous illustre la structure de financement et le niveau d'exécution du PAADD et appelle quelques constats

	Plan de financement		Exécution budgétaire	
	Montant	%	Montant	%
PNUD	1 000 000,00	4,52	1 081 889,72	108%
Gouvernement	2 160 547,00	9,76	0	0%
A mobiliser	18 977 243,00	85,72	0	0%
Total	22 137 790,00	100,00	1 081 889,72	5%

Constat 1. La structure de financement a beaucoup misé sur les ressources à mobiliser (**environ 86% du coût total du projet**) qui apparaissent de toute évidence comme une incertitude. Celle-ci a été renforcée par l'absence d'une stratégie efficace construite autour de la mobilisation des partenaires (PTF, autres agences onusiennes, projets et programmes, etc.) auprès de qui on aurait pu attirer des financements additionnels ou encore mobiliser les ressources et les compétences, créer des synergies d'action. Jusqu'à date la plateforme des acteurs intervenant dans le domaine de la décentralisation et du développement local sur laquelle on a misé pour atteindre cet objectif tarde à se mettre en œuvre bientôt **03 ans après**.

Constat 2. Le taux d'exécution budgétaire se situe à un niveau très faible (5%) et jusqu'ici le projet a été entièrement financé par les fonds du PNUD, se situant même en dépassement de l'ordre de **81 889,72 US dollars**

Constat 3. Bientôt trois ans de mise en œuvre du projet (A la fin d'année) et le gouvernement camerounais n'a pas honoré ses engagements financiers conformément à l'accord de de financement. A date, il aurait déjà dû contribuer à hauteur de **1 213 237,22 US dollars**. Ceci accroît le risque financier pour la suite de l'exécution du projet.

Constat 4. Jusqu'ici, le projet n'a réussi qu'à produire des documents et instruments stratégiques pour le pilotage et la gestion de la décentralisation et du développement local (Axe 1). Les activités qui auraient dû créer les changements attendus au terme du projet n'ont pas encore été opérationnalisés. Il reste deux ans d'exécution du projet et le risque de ne pas parvenir à cette finalité s'accroît.

- ◆ Comment envisager la suite du projet dans ces conditions d'incertitude et de risque financier aggravé ?
- ◆ Comment atténuer le risque financier du projet pour espérer atteindre sa finalité ?
- ◆ Quelle stratégie à mettre en place pour que des actions soient mises en œuvre pour provoquer les changements souhaités au niveau des Collectivités territoriales décentralisées et au-delà au niveau des populations à la base, bénéficiaires finaux du projet ?
- ◆ Quelles sont les orientations à donner au projet dans ce sens ?

Outil 3. GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LE PERSONNEL DU MINDDEVEL

I. Satisfaction du MINDDEVEL

- Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la mise en œuvre du PAADD de manière globale ?
- De manière spécifique, pensez à votre satisfaction par rapport à l'atteinte des objectifs, à la stratégie de mise en œuvre, aux aspects de collaboration avec le PNUD, à la collaboration avec les autres parties prenantes et en particulier le PNUD, etc.

II. La pertinence du PAADD

- Le projet représente-t-il une réponse adaptée aux problématiques liées à l'accélération du processus de décentralisation et au développement local ? Comment ?
- Les différentes cibles du projet sont-elles pertinentes ? Comment ont-elles été impliquées dans son élaboration, sa mise en œuvre et pour l'atteinte des résultats ?
- La stratégie de mise en œuvre du projet a-t-elle rencontré l'adhésion des différentes parties prenantes clés et en particulier le MINDDEVEL ?
- 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 ?
- En conclusion, peut-on dire que le PAADD est une réponse adaptée aux problématiques de l'approfondissement de la décentralisation et du développement local ? La perception des besoins tels que planifiés par le PAADD est-elle compatible avec la réalité des bénéficiaires ciblés (MINDDEVEL, Communes et CU, Régions à statut spécial du NOSO, Comité de quartier et de village, associations, OSC et ONG, Populations locales, etc.)

III. L'Efficacité et l'adaptabilité

- Pensez-vous que les ressources et les stratégies mises en œuvre jusqu'ici sont réalistes et appropriées pour permettre l'atteinte des résultats attendus ? En d'autres termes, est-ce que les stratégies de mise en œuvre utilisées ont permis d'obtenir les résultats escomptés ? Est-ce qu'on aurait pu faire autrement et obtenir de meilleurs résultats ?
- Est-ce que les partenaires identifiés pour la mise en œuvre sont les plus efficaces dans le domaine ? En particulier, pourquoi la Chambre des Comptes n'est pas identifiée comme partenaire du Projet ?
- 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 ?
- 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, ?
- 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 ?
- Quels sont les effets premiers effet du projet sur le processus de décentralisation et le développement local ?
- Dans quelle mesure le projet PAADD a-t-il contribué aux changements institutionnels, et législatifs essentiels pour catalyser les progrès vers le changement souhaité ?
- Comment le projet a intégré les dynamiques socio environnementales telles que la COVID19 et l'impact de la guerre en Ukraine dans sa mise en œuvre et dans l'atteinte des résultats ?
- Quelle est la plus-value de l'action du PNUD comparativement aux autres acteurs dans le domaine de la décentralisation et du développement local ?
- 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

IV. L'Efficiace

- 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 est-il mis en œuvre dans le respect du chronogramme indiqué ? Si non, dites pourquoi ?
- Le projet est-il mis en œuvre de 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 ?
- En conclusion, peut-on dire que les ressources ou les apports tels que les fonds, la compétence et le temps sont transformés de façon optimale en résultats ?

V. La durabilité/ L'appropriation locale

- 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 bénéfices 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 ?
- Que pourrait-on faire pour renforcer les stratégies de sortie et la durabilité ?
- Quels sont les principaux enseignements du projet ainsi que les bonnes pratiques qu'il convient de pérenniser ?
- Quelles sont les recommandations pour guider et améliorer les interventions futures du projet ?
- En conclusion, quelles sont les chances que les bénéfices générés par le PAADD perdurent à terme et au-delà ?

VI. Le caractère catalytique

- 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 ?
- Dans quelle mesure le PAADD est un stimulateur de changement, ou permet de susciter d'autres projets/actions ou interventions ou même des financements additionnels ?

VII. 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 ?
- En conclusion, peut-on dire que des mesures d'atténuation des risques liés au projet ont été efficacement développées dans le cadre du PAADD ?

VIII. Forces et Faiblesses, opportunités et menaces

FORCES	FAIBLESSES
OPPORTUNITES	MENACES

IX. Perspectives pour 2024 et 2025

- Rappel de l'état de mise en œuvre du projet : niveau de résultats et principaux défis
- Comment envisager les deux premières années du PAADD ? Sur quoi doivent être orientées les priorités d'action pour espérer provoquer les changements au niveau des bénéficiaires et plus spécifiquement au niveau des populations à la base ?
- Quelles sont les conditions que le projet devrait remplir pour atteindre efficacement la finalité du PAADD ?
- Avez-vous des recommandations particulières ?

JE VOUS REMERCIE

Outil 4. GUIDE D'ENTRETIEN/ OSC

I- CONNAISSANCE DU PROJET

- Quel est votre niveau de connaissance du projet ?
- Comment et jusqu'où avez-vous été impliqué dans sa mise en œuvre ? Quelle est votre appréciation de la collaboration avec les différents partenaires du projet ?
- Quelle est votre appréciation de sa mise en œuvre aujourd'hui ? Pensez-vous que le PAADD répond particulièrement à vos attentes, et plus globalement aux attentes des OSC ?
- Quelle est la contribution qui est attendu de votre institution et des OSC en général dans la mise en œuvre du PAADD ? Avez-vous le sentiment que vous jouez efficacement votre rôle ? Justifiez votre réponse.

II- SATISFACTION DE L'OSC

- Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la mise en œuvre du PAADD de manière globale ?
- De manière spécifique, pensez à votre satisfaction par rapport à l'atteinte des objectifs, à la stratégie de mise en œuvre, aux aspects de collaboration, etc.
- Quel est à votre avis la capacité du PAADD à provoquer des changements au niveau des populations à la base en termes d'améliorations des conditions et du cadre de vie ?

III- PERTINENCE DU PAADD

- Dans quelle mesure le PAADD répond-il utilement aux attentes des CTD et des populations à la base en matière de développement local ?
- Dans quelle mesure l'intervention du PAADD s'inscrit dans le prolongement ou en complément de la mission des OSC ?

IV- DURABILITE/VIABILITE DES BENEFICES DU PAADD

- La stratégie d'intervention du PAADD garantit-elle la pérennisation de ses acquis ? Si non, que faut-il faire ?

V- FORCES ET FAIBLESSES, OPPORTUNITES ET MENACES

- A votre avis, quelles sont les forces et faiblesses, opportunités et menaces liées au PAADD ?

VI- PERSPECTIVES POUR 2024 ET 2025

- Rappel de l'état de mise en œuvre du projet : niveau de résultats et principaux défis (Par le Consultant)
- Comment envisager les deux premières années du PAADD ? Sur quoi doivent être orientées les priorités d'action pour espérer provoquer les changements au niveau des bénéficiaires et plus spécifiquement au niveau des populations à la base ?
- Quelles sont les conditions que le projet devrait remplir pour atteindre efficacement la finalité du PAADD ?
- Avez-vous des recommandations particulières ?

JE VOUS REMERCIE

Outil 5. GUIDE D'ENTRETIEN/MINPROFF

I- CONNAISSANCE DU PROJET

- Quel est votre niveau de connaissance du projet ?
- Comment et jusqu'où avez-vous été impliqué dans sa mise en œuvre ? Quelle est votre appréciation de la collaboration avec les autres partenaires du projet ?
- Quelle est votre appréciation de sa mise en œuvre aujourd'hui ?
- Avez-vous le sentiment que vous, en tant que MINPROFF apportez une contribution dans la mise en œuvre du projet et que celle-ci est prise en compte ?

II- PRISE EN COMPTE DU GENRE ET INCLUSION DANS LE PAADD

- Dans sa conception, pensez-vous que le projet a intégré la prise en compte du genre et inclusion des minorités dans sa mise en œuvre ? Si OUI, comment ?
- Comment ces aspects ont été pris en compte dans la mise en œuvre du projet jusqu'ici ? Et pour quels résultats ?
- Pensez-vous que cette dimension genre et inclusion est un souci permanent dans toutes les activités du projet ?

III- QUESTIONS SPECIFIQUES

- **Pertinence** : Dans quelle mesure le PAADD répond-il utilement aux attentes des femmes, hommes et jeunes ? Le projet répond-il aux obligations et aux priorités nationales en matière d'égalité des sexes ? 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
- **Efficacité** : Quels bénéfices pratiques et stratégiques (prévus ou imprévus) les femmes, les hommes et les jeunes ont-elles/ils tiré du projet ? Dans quelles mesures les effets du projet (positif ou négatif) affectent-t-il les jeunes, les femmes et les personnes vulnérables ?
- **Efficience** : L'intervention a-t-elle pleinement exploité le potentiel des femmes, des hommes et des jeunes ? Les moyens et les résultats ont-ils été partagés équitablement entre les femmes, les hommes et les jeunes ? 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 ?
- **Impact** : Quels changements relatifs dans la situation des femmes, des hommes et des jeunes peut-on observer ?
- **Durabilité/Viabilité** : Les ressources matérielles et humaines nécessaires à la pérennisation des résultats et des effets en matière d'égalité sont-elles disponibles ? Les membres du projet et les parties prenantes ont-ils la motivation et la capacité pour s'investir à long terme dans un processus de changement axé sur l'égalité entre les femmes et les hommes ?

IV- RECOMMANDATIONS

- Avez-vous des propositions, recommandations et souhaits à émettre pour la suite de la mise en œuvre du projet ?

JE VOUS REMERCIE

Outil 6. GUIDE D'ENTRETIEN/ INS

I- CONNAISSANCE DU PROJET

- Quel est votre niveau de connaissance du projet ?
- Comment et jusqu'où avez-vous été impliqué dans sa mise en œuvre ? Quelle est votre appréciation de la collaboration avec les autres partenaires du projet (MINDDEVEL, PNUD, etc.) ?
- Quelle est votre appréciation de sa mise en œuvre aujourd'hui ?
- Avez-vous le sentiment que vous, en tant que INS apportez une contribution dans la mise en œuvre du projet et que celle-ci est prise en compte ?
- L'INS a contribué à la conception des /instruments (IDL, Annuaire statistique, SYREM) permettant de suivre le processus de mise en œuvre de la décentralisation au Cameroun. Quelles est la spécificité de chacun de ces outils ? Ces outils sont-ils complémentaires ? exclusifs (Spécifiques) ? ou inclusifs (Avec des interférences) ?

II- SATISFACTION DE L'INS

- Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la mise en œuvre du PAADD de manière globale ?
- De manière spécifique, pensez à votre satisfaction par rapport à l'atteinte des objectifs, à la stratégie de mise en œuvre, aux aspects de collaboration, etc.

III- FORCES ET FAIBLESSES, OPPORTUNITES ET MENACES

- A votre avis, quelles sont les forces et faiblesses, opportunités et menaces liées au PAADD ?

IV- PERSPECTIVES POUR 2024 ET 2025

- Rappel de l'état de mise en œuvre du projet : niveau de résultats et principaux défis (Par le Consultant)
- Comment envisager les deux premières années du PAADD ? Sur quoi doivent être orientées les priorités d'action pour espérer provoquer les changements au niveau des bénéficiaires et plus spécifiquement au niveau des populations à la base ?
- Quelles sont les conditions que le projet devrait remplir pour atteindre efficacement la finalité du PAADD ?
- Avez-vous des recommandations particulières ?

JE VOUS REMERCIE

Annexe 8. 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

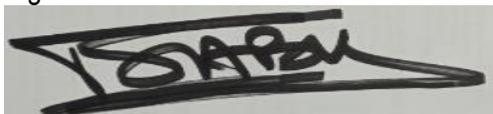
Name of Consultancy Organization (where relevant): _____

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, le 24 octobre 2023

Signature :



Annexe 8. Plan de Suivi-Evaluation du PAADD

PAADD MONITORING & EVALUATION PLAN

Programme Name

PROJET D'APPUI A L'ACCELERATION DE LA DECENTRALISATION ET DU DEVELOPPEMENT LOCAL

Directeur National de projet	Yves Charles ELI-MUYE (yves.eli@unicef.org)
Coordonnateur Technique Principal	Mme Genevieve NGO MEDJA (yves.unicef.org)
Projet/Programme Local	UN/UNAMA
Projet/Programme Sésame	COOPERATION

PAADD MONITORING PLAN 2023

Outputs	Key Indicators	INDICATOR DEFINITION AND UNITS OF MEASUREMENTS	DATA COLLECTION SOURCES AND METHODS	FREQUENCY	UN WEI/OPS	RESPONSIBLE PARTY	REPORTING DOWNSUBORDINATE
Produit 1 (le MINDOVE) dispose d'outils de pilotage et de gestion opérationnel de la mise en œuvre de la décentralisation et de promotion du développement local	1.1 Nombre d'outils de pilotage de suivi d'évaluation opérationnels	Cet indicateur mesure le nombre d'outils mis en place pour la mise en œuvre de la décentralisation et la promotion du Développement local (et non celui de la loi, plateformes de reporting numérique, annuaires statistiques, cartographie des PTF)	entretiens individuels ; revue des rapports ; visites programmatiques	Tous les 6 mois		MSE - Project manager CTP (DNP) MINDOVE/EL	Rapport aux Partenaires, Donateurs, Bénéficiaires (RCAR)
	2.1 Nombre des CTD évalués sur le base du (MMS) (MMS)	Cet indicateur mesure le nombre de CTD évalués sur le base de référentiel MMS qui n'ont pas été de suivi de suivi d'évaluation des progrès accomplis en matière de développement durable, mis en place au niveau local	entretiens individuels ; revue des rapports ; visites programmatiques	Annuelle		MSE - Project manager CTP (DNP) MINDOVE/EL	Rapport aux Partenaires, Donateurs, Bénéficiaires (RCAR)
Produit 3 : Les outils opérationnels d'exercice des compétences spécifiques transférées aux Régions (Région Nord-Ouest et du Sud-Ouest et ailleurs)	3.1 Nombre d'outils évalués et opérationnels	Cet indicateur mesure le nombre d'outils opérationnels d'exercice des compétences transférées aux Régions à savoir : le cadre de référence -Gad Ouest / Manuel de procédures PIC, outils de communication CTD, cadre de concertation, application numérique, brochures, etc)	Rapport d'activités ; entretiens Focus Group	Annuelle (Fin 2023)		MSE - Project manager CTP (DNP) MINDOVE/EL	Rapport aux Partenaires, Donateurs, Bénéficiaires (RCAR)
	Produit 4 : Un cadre intégré de financement de développement local est mis en place	4.1 Existence d'un (1) cadre intégré	Cet indicateur apprécie dans quelle mesure le cadre de financement est opérationnel et permet d'aligner les éléments nationaux de développement sur l'Agenda 2030 pour la réalisation de leurs les ressorts — juridiques et privés, académiques et entrepreneur — afin d'atteindre les ODD et les objectifs nationaux de développement	Rapport d'activités ; entretiens Focus Group	Annuelle	Indicateur 3.2.2, Number of OTCs with functioning resource mobilization and partnership mechanisms for local development	MSE - Project manager CTP (DNP) MINDOVE/EL
Produit 5 : appui à l'intégration de l'innovation de croissance et de développement intégré pour la réalisation des projets aux solutions innovantes et scalables des ODD en favorisant l'investissement et la coopération	5.1 Nombre d'emplois directs créés	Cet indicateur mesure le nombre d'emplois mis en place et au développement des pôles de croissance	Rapport d'activités ; entretiens ; enquêtes Focus Group	Annuelle	Indicateur 5.1.2, Number of jobs created through approved value chains	MSE - Project manager CTP (DNP) MINDOVE/EL	Rapport aux Partenaires, Donateurs, Bénéficiaires (RCAR)
	5.2 Nombre de projets innovants innovants approuvés	Cet indicateur mesure le nombre de projet innovants mis en place pour dynamiser des pôles de croissance	Enquête ; entretiens individuels ; visites programmatiques	Annuelle	Indicateur 5.2.2, Number of SMEs competitive activities, start-ups benefiting from upgraded technology services (digitalization, printing)	Project Manager - MSE (DNP) MINDOVE/EL	Rapport RCAR
	5.3 Nombre de commerces ayant le label de Commerce numérique	Nombre de commerce approuvé pour la mise en place du processus de digitalisation des services ou remise de l'inscription (à l'exception de la collecte, printing)	Observation ; Enquête ; Entretien de groupe et entretiens individuels ; Rapport d'activités	Annuelle	Indicateur 5.3.3, Number of OTCs with innovative and digital systems for efficient service delivery (CPC No 5.3.3)	Project Manager - MSE (DNP) MINDOVE/EL	Rapport RCAR
Produit 6 : Les capacités managères de contrôle et de gestion des CTD sont renforcées	6.1 Nombre des contrôleurs formés	Nombre de contrôleur de la SAC CTD formé sur l'utilisation du manuel fiscal ; Gestion administrative et financière	Entretien de groupe et entretiens individuels ; Rapport d'activités	Annuelle		MSE - Project manager CTP (DNP) MINDOVE/EL	Rapport aux Partenaires, Donateurs, Bénéficiaires (RCAR)
	6.2 Proportion des CTD formés en matière de contrôle et de gestion	Nombre de CTD ayant bénéficié d'une formation en matière de contrôle et de gestion ; (Donationnaire) ; Nombre Total de CTD, si permet d'avoir une mesure de la proportion de CTD formés en contrôle et gestion	Entretien de groupe et entretiens individuels ; Rapport d'activités ; Rapport de projet	Annuelle	Indicateur 6.2.4, Percentage of OTCs with functional accountability mechanisms	MSE - Project manager CTP (DNP) MINDOVE/EL	Rapport aux Partenaires, Donateurs, Bénéficiaires (RCAR)
	6.3 Nombre d'outils pilotes effectués	Cet indicateur mesure le nombre d'outils pilotes effectués des CTD par la SAC	Observation ; Entretien de groupe et entretiens individuels ; Rapport d'activités	Annuelle		MSE - Project manager CTP (DNP) MINDOVE/EL	Rapport aux Partenaires, Donateurs, Bénéficiaires (RCAR)

le

OR

Préambule 7 : la participation citoyenne à l'action publique locale est mieux structurée et efficace	7.1 Proportion des CTD ayant mis en place des cadres de concertation (cadres de quartier, conseil de village, etc)	Numérateur : Nombre de CTD ayant mis en place un cadre de concertation Dénominateur : Nombre Total de CTD. Il permet d'avoir une mesure de la proportion de CTD ayant mis en place des cadres de concertation dans le but de renforcer la participation citoyenne	Observation : Évaluation, Création de groupes et ateliers individuels	Annuelle	Indicateur 3.3.4 Percentage of CTDs with functional accountability mechanisms(CD Ind 3.3.4)	Project Manager, M&E PM&E, MINDEVEL	Rapport P&MR
	7.2 Nombre d'actes de participation et de contrôle citoyen réalisés et effectués	Cet indicateur mesure le nombre d'actes pour faciliter la participation et le contrôle citoyen (Code Général des CTD, MINDC, etc)	Observation : Évaluation, Élaboration de groupes et ateliers individuels / Rapport d'activités	Annuelle	M&E, Project manager, CTP, DNP, MINDEVEL	Rapport aux Parties prenantes, Donateurs, BANQUE, AFD	
Préambule 8 : les capacités des structures d'appui – conseil, notamment le MINDEVEL, le NASLA le BUNEO et la FIDOCOM sont renforcées	8.1 Préparation des personnes les services centraux et déconcentrés du MINDEVEL, de la NASLA ou BUNEO et la FIDOCOM	Cet indicateur mesure le nombre de personnes formés issues des services déconcentrés et centraux du MINDEVEL, de la NASLA, du BUNEO et la FIDOCOM sur l'indicateur total du personnel de ces organisations (indicateur 24)	Rapport d'activités du projet, ateliers individuels lors des visites programmatiques	Annuelle	M&E, Project manager, CTP, DNP, MINDEVEL	Rapport aux donateurs, BUNEO	
	8.2 Nombre de coursiers diplômés et validés	Cet indicateur mesure le nombre de coursiers et autres outils de formation éligibles à l'attribution des données personnelles à fournir	Rapport d'activités du projet	Annuelle	M&E, Project manager, CTP, DNP, MINDEVEL	Rapport aux donateurs, BUNEO	
Préambule 9 : le projet est mis en œuvre de manière performante	9. Proportion d'activités réalisées dans le PTA (taux de réalisation)	Cet indicateur reflète dans la mise en œuvre du PTA, Au dénominateur nous aurons le nombre d'activités du PTA 2023 entièrement réalisées et au numérateur le nombre total d'activités du PTA	Rapport COPIL, Rapport d'évaluation	Annuelle	M&E, Project manager, CTP, DNP, MINDEVEL		
VERITE DE TERRAIN / REUNION DE SUIVI							
ACTIVITES		LOCATION	PURPOSE	PERIODE		TEAM MEMBERS	INFORMATION SUBSEQUENTE
Organisation de réunions de suivi avec les parties prenantes		A Gbadolite	Appuyer l'évaluation vers l'adoption des résultats du projet, identifier les gaps et élaborer des mesures correctives si cas échéant	Semestrielle		Project manager, M&E, Government representative	Rapport
Visites programmatiques		LINDI BIRHEFET	Contrôler avec les parties prenantes du CTP pour assurer les activités du projet	02 fois par an		Project manager, M&E, Government representative	Rapport
Comité de pilotage		Yaoundé (Si la ligne est présente)	Reunion de suivi	Juin 2023 et Décembre 2023		PM&E, BIRHEFET, MINDEVEL	Rapport, bilans
REPORTING							
ACTIVITES		TITRE DE RAPPORT	SOURCE DE DONNEES	PERIODE/FREQUENCE DE REALISATION		RESPONSABLES	INFORMATION SUBSEQUENTE
Appui à la rédaction des rapports Trimestriels (Trimestre)		Rapport Trimestriel	Revue des rapports trimestriels de progrès	Mois précédant la fin de trimestre		Project Manager, MINDEVEL, M&E, analyst	
Appui à la rédaction des rapports Annuel (Annuel)		Rapport Annuel	Revue des rapports annuels de progrès	1 fois par an		Project Manager, MINDEVEL, M&E, analyst	
Appui à la rédaction d'articles de presse / Succès Stories		Articles de presse (3)	Travailler avec les bénéficiaires	2 trimestres		Project Manager, MINDEVEL, M&E, analyst	
MONITORING ATLAS, POA & REVUE DES RISQUES							
ACTIVITES		RESPONSABLES	FREQUENCE	PERIODE		RESPONSABLES	COMMENTAIRES
Revue des projets dans QUANTUM (Target & Results, monitoring etc)		CTP, M&E	2 fois par an	Janvier et Décembre 2023		M&E, CTP	
Analyse des risques du projet et mise à jour du journal des risques dans QUANTUM		CTP, M&E	2 fois par an	Février 2023 - Juin 2023, Décembre 2023		DNP, CTP, M&E	
POA implementation Phase		CTP, M&E	1 fois par an	juin-23		M&E, CTP	
EVALUATION & BI PARCOURS : Début Septembre 2023 et finalisation du rapport Décembre 2023							

REPRESENTANT BENEVOLE AGENCE PM&E

Alassane Ba
Bhai

MINDEVEL

[Signature]
27 MARS 2023

CONSEILLER TECHNIQUE PRINCIPAL FAARD

[Signature]
22.03.23

RESPONSABLE BUN EVALUATION PM&E

[Signature]
Yannick Slayg