



Système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA) de l'adaptation au Cameroun:

Analyse technique du système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA) pour l'adaptation au Cameroun

Ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et du Développement durable (MINEPDED) | Mai 2023



© Cameroun, 2023

Système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA) de l'adaptation au Cameroun: Analyse technique du système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA) pour l'adaptation au Cameroun

Auteur : TCHINDJANG Mesmin

Photo : iStock



This project is undertaken with the financial support of:
Ce projet a été réalisé avec l'appui financier de :

Secretariat hosted by:
Secrétariat hébergé par :



Table des matières

1. Introduction	1
1.1 Contexte.....	1
1.2 Vision du PNA et du SEA au Cameroun (planification de l'adaptation aux changements climatiques dans le SND 30 et au MINEPDED)	2
1.2.1 Vision du PNA au Cameroun	2
1.2.2 Vision du SEA au Cameroun	5
1.3 Analyse SWOT du PNA et du suivi et de l'évaluation au Cameroun.....	8
1.4 Buts, objectifs des autorités publiques pour le PNA et le SEA.....	13
1.5 Défis et enjeux du SEA au Cameroun.....	15
2. Méthodologie d'analyse technique du PNA et SEA au Cameroun	17
2.1 Approche méthodologique	17
2.2 Aperçu des résultats obtenus	18
2.2.1 Analyse des documents.....	18
2.2.2 Analyse des réponses obtenues du questionnaire.....	18
2.2.3 Résultats des rencontres avec les secteurs et les municipalités.....	21
2.3 Les systèmes de suivi et d'évaluation existants et leurs indicateurs.....	22
2.3.1 Le système de suivi et d'évaluation en santé.....	22
2.3.2 Le système de suivi et d'évaluation en agriculture et élevage.....	25
2.3.3 Le système de suivi et d'évaluation en statistique.....	30
2.3.4 Le système de suivi et d'évaluation transversal (ressources humaines)	33
2.4 Indicateurs et système SEA du Cameroun	35
2.4.1 Définition, examen et révision des indicateurs (indicateurs d'impacts, indicateurs des résultats, indicateurs de réalisation, indicateurs du genre).....	35
2.5 Indicateurs et système SEA adoptés par les parties prenantes.....	42
2.6 Mission de terrain et interviews	46
3. Cadre du système SEA pour le processus PNA au Cameroun	47
3.1 Cadre institutionnel et coordination du système SEA	47
3.2 Acteurs du SEA : rôles et responsabilités.....	55
3.2.1 Acteurs du niveau communal ou communautaire	55
3.2.2 Acteurs du niveau régional.....	56
3.2.3 Acteurs du niveau sectoriel	57
3.3 Cadre logique du SEA.....	59
3.3.1 Définition et importance du cadre logique	59
3.3.2 Élaboration de quelques cadres logiques en fonction des niveaux territoriaux (communaux et régionaux)	62
3.3.3 Élaboration de quelques cadres logiques sectoriels	63
3.4 Système d'évaluation et de collecte de données	69

3.4.1	Système d'évaluation du SEA	69
3.4.2	Méthodes de collecte des données.....	80
3.5	Prise en compte du genre dans le Système SEA.....	85
3.5.1	Diagnostic de la situation du genre au pays et dans les dispositifs institutionnels proposés	87
3.5.2	Intégration du genre dans la conception du projet et le système de SEA	87
3.5.3	Mise en œuvre du projet.....	88
3.5.4	Analyse du projet, rapports et leçons apprises.....	89
3.6	Priorités en renforcement des capacités	89
3.6.1	Renforcer les capacités du MINEPDED à fournir des informations techniques pour le SEA et soutenir la coordination et la prise de décision	90
3.6.2	Renforcer les capacités des autres institutions sectorielles dans la production des informations utiles au SEA.....	91
3.6.3	Renforcer les capacités des autres acteurs sur leur contribution au SEA.....	92
3.6.4	Renforcement des capacités des individus	92
3.6.5	Mettre en œuvre un programme de formation pour les acteurs de la recherche, de l'éducation et autres sectoriels sur le processus PNA et le SEA.....	93
3.7	Le système SEA au Cameroun.....	95
3.7.1	Théorie du changement et impacts sur l'adaptation aux changements climatiques	96
3.7.2	Questions et approches d'évaluation.....	101
3.7.3	Niveau d'implication des acteurs	108
3.7.4	Étapes clés, outils et considérations budgétaires du SEA	110
3.7.5	Suivi, rapportage et utilisation du SEA à des fins d'apprentissage	112
3.7.6	Plan de diffusion du SEA.....	123
	Conclusion et recommandations	125
	Références.....	127
	Annexes.....	130
	Annexe 1 : Lettre d'introduction du Ministre de l'Environnement (MINEPDED)	131
	Annexe 2 : Questionnaire	132
	Annexe 3 : Liste de présence à l'atelier du 23 novembre 2022 (HELEN HOTEL-Yaoundé).....	141
	Annexe 4 : Liste de contrôle des indicateurs	142
	Annexe 5 : Liste de questions logiques pour chaque étape de la méthode du cadre logique (MCL).	143
	Annexe 6 : Liste de contrôle et de vérification pour le cadre logique	146
	Annexe 7 : Propositions d'esquisse de cadre logique pour quelques secteurs.....	148
	Annexe 8 : Liste de contrôle pour l'évaluation	170
	Annexe 9 : Grille de relecture critique d'une TDC	171
	Annexe 10 : Liste de contrôle de l'assurance qualité d'une théorie du changement	174
	Annexe 11 : Esquisse sommaire de ventilation du budget du SEA.....	175
	Annexe 12 : Modèle de plan de suivi	176
	Annexe 13 : Liste de contrôle pour le suivi d'un projet	177

Liste des tableaux

Tableau 1 : Analyse SWOT du PNACC	9
Tableau 2 : Analyse SWOT des dispositifs de suivi et de l'évaluation au Cameroun.....	12
Tableau 3 : Quelques exemples d'indicateurs du PISE, ministère de la Santé	23
Tableau 4 : Quelques exemples d'indicateurs du Plan national d'investissement agricole du Cameroun (PNIA 2014 – 2020, Volume 1,MINADER)	27
Tableau 5 : Quelques exemples d'indicateurs du Document de stratégie du sous-secteur de l'élevage, des pêches et des industries animales (MINEPIA).....	29
Tableau 6 : Exemples d'indicateurs dans la Stratégie nationale de développement de la statistique du Cameroun 2015-2020	32
Tableau 7 : Quelques indicateurs élaborés par le PANEJ 2016-2020	34
Tableau 8 : Exemple de fiche de suivi pour chaque indicateur	42
Tableau 9 : Exemple de matrice de suivi des indicateurs	42
Tableau 10 : Indicateurs pour l'agriculture, l'élevage et les ressources en eau.....	43
Tableau 11 : Liste des organisations et secteurs ayant répondu au questionnaire	46
Tableau 12 : Questions relatives au cadre logique et à sa construction	61
Tableau 13 : Cadre logique type pour un SEA communal ou régional	64
Tableau 14 : Cadre logique type pour un SEA sectoriel (éducation et sensibilisation aux changements climatiques).....	66
Tableau 15 : Échelle de participation selon Arnstein (1969)	72
Tableau 16 : Grille d'analyse des critères d'évaluation	73
Tableau 17 : Fiche d'évaluation de la performance totale	74
Tableau 18 : Étapes et chronologie de l'évaluation.....	75
Tableau 19 : Modèle simplifié de rapport d'évaluation intermédiaire ou final	79
Tableau 20 : Modèle simplifié de rapport d'évaluation intermédiaire ou final	79
Tableau 21 : Palette de méthodes de collecte de données dans le cadre du SEA au Cameroun.....	81
Tableau 22 : Méthodes quantitatives et qualitatives de collecte de données.....	82
Tableau 23 : Sources de données pour le SEA au Cameroun	84
Tableau 24 : Besoins en informations des différentes parties prenantes	94
Tableau 25 : Étapes de la conception d'un SEA	102
Tableau 26 : Formulation des questions d'évaluation et de suivi d'après les résultats	104
Tableau 27 : Composante du SEA inclusif au genre au Cameroun	106
Tableau 28 : Niveau d'implication des acteurs dans la conception du SEA.....	108
Tableau 29 : Exemple simple de suivi technique du plan	113
Tableau 30 : Modèle de suivi du budget.....	113
Tableau 31 : Cadre logique et nature de l'information requise pour le suivi	115
Tableau 32 : Étapes pour le processus de suivi	116

Tableau 33 : Suivi périodique.....	117
Tableau 34 : Rapport final de suivi.....	117
Tableau 35 : Étapes d'apprentissage	121
Tableau 36 : Documenter l'apprentissage et les conclusions.....	123
Tableau 37 : Plan de diffusion du SEA.....	124

Liste des figures

Figure 1 : Exemple d'évocation du suivi et de l'évaluation dans la stratégie de mise en œuvre de la Grande Muraille Verte	11
Figure 2 : Exemple d'évocation du suivi et de l'évaluation dans la stratégie du Plan d'action national de la biodiversité pour le Cameroun.....	11
Figure 3 : Région d'origine des participants aux enquêtes.....	19
Figure 4 : Âge des répondants	19
Figure 5 : Profession des répondants.....	20
Figure 6 : Raisons de l'absence de suivi et d'évaluation dans les organisations et secteurs	20
Figure 7 : Schéma du cheminement de l'information dans la surveillance des maladies transmissibles	25
Figure 8 : Dispositif de coordination et de pilotage du PNIA et des PRIA.....	48
Figure 9 : Schéma du dispositif de suivi et d'évaluation global orienté vers les résultats.	48
Figure 10 : Dispositif institutionnel de mise en œuvre et de suivi et d'évaluation du plan Jeunesse..	49
Figure 11 : Cadre institutionnel de la mise en œuvre de la politique nationale de protection sociale	50
Figure 12 : Dispositif institutionnel national souhaité pour le SEA et le PNA.....	51
Figure 13 : Dispositif institutionnel local et communal souhaité pour le SEA et le PNA	52
Figure 14 : Modélisation des liens entre décentralisation, Vision 2035 et Agenda 2030	52
Figure 15 : Dispositif institutionnel régional souhaité pour le SEA et le PNA.....	53
Figure 16 : Dispositif institutionnel sectoriel national souhaité pour le SEA et le PNA.....	54
Figure 17 : Schéma souhaité de collecte et gestion des flux d'information du SEA au Cameroun	59
Figure 18 : Liens entre les critères d'évaluation et le cadre logique	74
Figure 19 : Énoncé d'impact et théorie de changement	98
Figure 20 : Étapes de la théorie du changement d'après le GNUD-PNUAD (2020).....	99
Figure 21 : Les cinq éléments constitutifs d'une TDC.....	99
Figure 22 : La TDC au niveau sectoriel au Cameroun	100
Figure 23 : Adaptation dans le cadre du cycle national de planification et de budgétisation	111
Figure 24 : Concept d'apprentissage H-Learn.....	120

Liste des encadrés

Encadré 1 : Vision, objectif et axes stratégiques du PNACC	2
Encadré 2 : Adaptation aux changements climatiques dans la SND 30.....	4
Encadré 3 : SND 30 : des pistes pour améliorer la gouvernance	31
Encadré 4 : Caractéristiques du PCD.....	51
Encadré 5 : Avantages de l'intégration du genre dans les systèmes de suivi et d'évaluation.....	86
Encadré 6 : Questions clés relatives à une analyse de la situation en matière de genre	87
Encadré 7 : Questions clés relatives à l'intégration du genre dans la conception et le système SEA ..	88
Encadré 8 : Questions clés relatives à la mise en œuvre du projet	88
Encadré 9 : Questions clés relatives à l'analyse, le rapportage et les leçons apprises de la mise en œuvre du projet.....	89
Encadré 10 : Comment formuler une TDC de bonne qualité ?.....	101
Encadré 11 : Les principes clés de la conception du système de SEA.....	107
Encadré 12 : Rôle du suivi	112

Liste des acronymes, sigles et abréviations

ACC	Adaptation au changement climatique
AFD	Agence Française de Développement
AIC	Agriculture Intelligente au climat
AIMF	Association Internationale des Maires Francophones
BAD	Banque Africaine de Développement
BUCREP	Bureau Central des Recensements et des Etudes de la Population
BUR	Biennial Update Report (Rapport Biennal Actualisé)
CC	Changement Climatique
CCNUCC	Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques
CDN	Contribution déterminée au niveau national
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CIFOR	Centre for International Forestry Research
CNS	Conseil National de la Statistique
CTD	Collectivités Territoriales Décentralisées
COSADI	Comité de Santé du District
CREAM	Clair-Réaliste-Economique-Adéquat-Monitorable (Contrôlable).
CRESMIC	Cadre de Référence et Support Méthodologique Commun pour la Conception d'un Système d'Information pour le suivi des DSRP et OMD
CVUC	Communes et Villes Unies du Cameroun
DESA	Direction des Enquêtes et des Statistiques Agricoles
DESC	Direction des Etudes et de la Coopération
DFID	Department For International Development
DLMEP	Direction de Lutte contre les Epidémies, les Maladies et les Pandémies
DMN	Direction de la Météorologie Nationale
DOSTS	Direction de l'Organisation des Soins et de la technologie Sanitaire
DPC	Direction de la Protection Civile
DPS	Direction de la Promotion de la Santé
DRFP	Direction des Ressources Financières et du Patrimoine
DRSP	Délégation Régionale de Santé Publique
DS	District de Santé
DSCE	Document de stratégie pour la croissance de l'emploi
ECAM	Enquêtes Camerounaises Auprès des Ménages
EDS	Enquêtes Démographiques de Santé
EESI	Enquêtes sur l'Emploi et le Secteur Informel
EVAL	Evaluation
FAO	Food and Agriculture Organisation

FEICOM	Fonds spécial d'Equipeement et d'Intervention Intercommunale
FED	Fonds Européen pour le Développement
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
FFEM	Fonds Français pour l'Environnement Mondial
FIDA	Fonds international de développement agricole
FOSA	Formations Sanitaires
FVC	Fonds vert pour le Climat
GATS	Global Adult Tobacco Survey
GES	Gaz à effet de serre
GIRE	Gestion intégrée des ressources en eau
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GRC	Gestion des Risques de Catastrophes
GWP	Global Water Partnership
ICRAF	International Centre for Research in Agroforestry (World Agroforestry Centre)
IDH	Indice de développement humain
IDISA	Indice de Développement et des Inégalités entre les Sexes en Afrique
IIED	International Institute for Environment and Development
IISD	International Institute for Sustainable Development
INC	Institut National de Cartographie
INS	Institut National de la Statistique
IPF	Indicateur de la Participation des Femmes
IRAD	Institut de Recherche Agronomique pour le Développement
ISDH	Indice Sexo-spécifique du Développement Humain
MICS	Multiple Indicators Cluster Survey (Enquêtes par grappes à indicateurs multiples)
MINADER	Ministère de l'agriculture et du développement rural
MINAS	Ministère des Affaires sociales
MINAT	Ministère de l'Administration territoriale
MINCOMMERCE	Ministère du Commerce
MINDCAF	Ministères des domaines et Affaires foncières
MINDDEVEL	Ministère de la décentralisation et du développement local
MINEDUB	Ministère de l'Education de Base
MINEE	Ministère de l'eau et de l'énergie
MINHDU	Ministère de l'habitat et du Développement urbain
MINEPAT	Ministère de l'économie de la planification et de l'Aménagement du territoire
MINEPDED	Ministère de l'environnement de la protection de la nature et du développement durable
MINEPIA	Ministère de l'élevage des pêches et des industries animales
MINESEC	Ministère des Enseignements Secondaires

Système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA) de l'adaptation au Cameroun

MINESUP	Ministère de l'Enseignement Supérieur
MINFI	Ministère des finances
MINFOF	Ministère des forêts et de la faune
MINMIDT	Ministère des Mines, de l'industrie et du développement technologique
MINPMEESA	Ministère des petites et moyennes entreprises, de l'économie sociale et de l'artisanat
MINPROFF	Ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille
MINRESI	Ministère de la recherche scientifique et de l'innovation
MINREX	Ministère des relations Extérieures
MINSANTE	Ministère de la Santé Publique
MINTOUL	Ministère du tourisme et de loisirs
MINTP	Ministère des travaux publics
MINTRANS	Ministère des transports
MINTSS	Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale
OAI Démos	Organisation d'Appui en Ingénierie de Développement et de Maîtrise d'Œuvre Sociale
ODD	Objectifs du développement durable
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONACC	Observatoire national des changements climatiques
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OSC	Organisation de la société civile
USFE	United Voices to Serve Forest and Environment
PANEJ	Plan d'action national pour l'emploi des jeunes
PAP	Personnes Affectées par le Projet
PCD	Plan communal de développement
PDDAA	Programme Détaillé pour le Développement de l'Agriculture Africaine
PDU	Plan Directeur d'Urbanisme
PF	Point Focal
PISE	Plan Intégré de Suivi Évaluation
PLADDT	Plan local d'aménagement et de développement durable du territoire
PLU	Plan Local d'Urbanisme
PM	Premier Ministère
PMA	Paquet Minimum d'Activités
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Petites et Moyennes Industries
PNA	Plan National d'Adaptation
PNACC	Plan National d'Adaptation aux Changement Climatique

PNDP	Programme National de Développement Participatif
PNDS	Plan National de Développement Sanitaire
PNIA	Plan National d'Investissement Agricole
PNPS	Politique nationale de protection sociale
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations unies pour l'environnement
PPBS	Planification, Programmation, Budgétisation et Suivi-évaluation
PTA	Plan de Travail Annuel
PTF	Partenaire Technique et Financier
RGE	Recensement Général des Entreprises et des Etablissements
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
SDMESC	Sous-Direction du Monitoring écologique et du Suivi du Climat
SEA	Suivi-Evaluation Apprentissage
SMART	Spécifique-Mesurable-Accessible-Réaliste-Temporel
SND 30	Stratégie nationale de développement à l'horizon 2030
SNDS	Stratégie nationale de développement de la statistique
SNIS	Système National d'Informations Sanitaires
SNADD	Schéma National d'Aménagement et de Développement Durable du Territoire
SRADDT	Schéma Régional d'Aménagement et de Développement Durable du Territoire
SSE	Système de suivi évaluation
TAMD	Tracking Adaptation and Measuring Development
TDC	Théorie Du Changement (Theory of Change)
USAID	United States Agency for International Development
WICA	Women initiative for climate action (Initiative des femmes d'Afrique Centrale pour l'action climatique)
ZAE	Zone agro écologique

1. Introduction

1.1 Contexte

L'Institut International du Développement Durable (IISD) via son réseau mondial des Plans Nationaux d'Adaptation (PNA) entend apporter un appui technique pour soutenir le Cameroun dans la mise en place d'un système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA) de l'adaptation au Cameroun. L'IISD a octroyé un appui financier pour produire un document d'analyse technique du SEA aux fins d'adaptation au Cameroun.

Il manque un véritable système de SEA des projets mis en œuvre au Cameroun, tant dans le domaine de l'adaptation au changement climatique que dans d'autres. Le Plan National d'Adaptation aux Changements Climatiques (PNACC) du Cameroun, document de référence élaboré et validé en 2015 (avec ses 20 projets et 148 mesures d'adaptation couvrant les 12 secteurs et thèmes transversaux ou prioritaires), manque cruellement de suivi et évaluation. L'échec de sa mise en œuvre (s'il faut le dire ainsi) semble lié à cette absence.

En effet, en 2021, le Global Water Partnership (GWP) a commandité une évaluation formative qui s'est initialement focalisée sur la prise en compte de l'aspect genre, mais qui a pu s'étendre à tous les autres aspects au rang desquels les enseignements issus de la mise en œuvre et les goulots d'étranglement qui l'ont caractérisé. Ladite évaluation s'est achevée sur une note négative quant au suivi et à l'évaluation du PNA et en a formulé des recommandations dans ce sens.

L'IISD a donc saisi cette opportunité pour inciter (appui matériel et technique fourni) le Ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et du Développement durable (MINEPDED) à travers son Point Focal à réfléchir sur les voies et moyens de la mise en place d'un système de SEA de l'adaptation au Cameroun. Convaincu que ce système SEA faciliterait la mise à jour du PNACC et l'élaboration d'un nouveau PNA inclusif et plus robuste, plus participatif, mieux adapté au genre et plus opérationnel.

Le présent document constitue une analyse technique réalisée à partir de l'exploitation des documents existants sur le PNACC, le suivi et l'évaluation au Cameroun et à l'international, la consultation des acteurs et partie prenante, puis un atelier de sensibilisation et de formation de trois jours sur la question du suivi et évaluation et de l'opérationnalisation du PNACC.

Si l'analyse technique initiale s'est focalisée sur plus de 100 documents consultés élaborés au Cameroun (veuillez consulter le premier rapport pour quelques documents pertinents sélectionnés), en Afrique ou à l'international, l'atelier (qui s'est tenu du 24 au 26 octobre 2022) quant à lui a mis l'accent sur les buts, les objectifs et les besoins du système du SEA au Cameroun tout en remontant aux défauts liés à la mise en œuvre du PNACC. Il a en outre œuvré au renforcement des capacités des parties prenantes pour le SEA tout en identifiant des approches, des outils, des sources de données et des indicateurs du SEA existants liés à l'adaptation et qui sont déjà utilisés au Cameroun aux niveaux national, sectoriel et local.

Le présent document est une synthèse de l'ensemble des démarches conduites pour la mise en place du système SEA, processus qui n'a pas été un long fleuve tranquille. La démarche de consultation des acteurs a été très complexe en dépit de la lettre d'introduction du MINEPDED (**Annexe 1**). Le consultant a dû s'employer autrement pour finaliser ce travail en organisant un autre atelier d'une

journee à Yaoundé (23 novembre 2022) avec les maires des communes (ou leurs représentants) issus des huit régions du Cameroun. Le but était de se coller à la réalité des collectivités qui vivent sur les territoires sur lesquels portent les projets d'adaptation à mettre en oeuvre.

Le projet SEA, faut-il le rappeler, trouve toute sa pertinence dans le présent contexte marqué par l'actualisation de la Contribution déterminée au niveau national (CDN) du Cameroun en 2021, la réalisation d'une seconde étude d'évaluation de la vulnérabilité aux changements climatiques, la préparation de la Troisième Communication Nationale du Cameroun et du Premier Rapport Biennal Actualisé.

Ce rapport d'analyse technique s'organisera autour de trois grands centres d'intérêt inclusifs liés à la mise en place du système SEA, nommément : la vision et l'analyse SWOT du SEA et du PNA, la méthodologie et le cadre du système SEA au Cameroun. Enfin, la conclusion et les recommandations vont boucler le document.

1.2 Vision du PNA et du SEA au Cameroun (planification de l'adaptation aux changements climatiques dans le SND 30 et au MINEPDED)

1.2.1 Vision du PNA au Cameroun

La vision du PNA au Cameroun est similaire à celle du PNACC, dont l'objectif est de considérer le changement climatique comme une opportunité de développement (**encadré 1**) et qui rejoint VISION 2035 (faire du Cameroun un pays émergeant). Dès lors, cela conduit à construire une société résiliente aux changements climatiques, garantissant les objectifs de développement durable et intégrant les priorités nationales et l'Accord de Paris sur le climat. L'adaptation s'inscrit dans les ODD et vient soutenir la construction de la résilience des systèmes naturels et des populations par les actions qui seront mises en oeuvre.

Encadré 1 : Vision, objectif et axes stratégiques du PNACC

Vision : Au Cameroun, les changements climatiques sont complètement intégrés au développement durable du pays, réduisant ainsi sa vulnérabilité et transformant même le problème des changements climatiques en une solution et opportunité de développement. Ainsi les Camerounais – particulièrement les femmes, les enfants et les personnes vulnérables – et les secteurs économiques du pays ont une plus grande résilience et une plus grande capacité d'adaptation aux impacts des changements climatiques.

Objectif général : S'adapter aux changements climatiques en réduisant la vulnérabilité des Camerounais aux effets des changements climatiques et en augmentant leur résilience et leur qualité de vie ; et améliorer les capacités d'adaptation pour créer de nouvelles opportunités permettant de soutenir le développement durable du pays.

Axes stratégiques (objectifs spécifiques) :

1. Améliorer les connaissances sur les changements climatiques au Cameroun.
2. Informer, éduquer et mobiliser la population camerounaise pour s'adapter aux changements climatiques.
3. Réduire la vulnérabilité aux changements climatiques de la population dans les principaux secteurs et zones agroécologiques du pays.

4. Intégrer l'adaptation aux changements climatiques dans les stratégies et politiques sectorielles nationales.

(MINEPDED, 2015a : 58)

La Stratégie nationale de développement à l'horizon 2030 (SND 30) vient en appui au Document de Stratégie pour la Croissance de l'emploi (**DSCE-MINEPAT, 2009**) qui a été conçu pour orienter le développement national et qui a soutenu la mise en place de la VISION 2035. La VISION 2035, adoptée en 2009, entend faire du Cameroun un pays émergeant à l'horizon 2035. En effet, plombé par la crise économique et les mesures drastiques d'ajustements structurels, le Cameroun est apparu comme l'un des rares pays d'Afrique à n'avoir pas pu réaliser sa Vision 2025. Puisque le DSCE couvrait la période de 2010 à 2019 et que la Vision arrivait à échéance en 2030, il fallait une nouvelle stratégie pour orienter le développement économique du Cameroun, d'où la SND 30 (**MINEPAT, 2020**).

Dans sa Vision 2035, le gouvernement camerounais ambitionne d'ériger son économie au même niveau que ceux des pays émergents, c'est-à-dire devenir un pays à revenus intermédiaires. Tout ceci s'accompagne d'une réelle volonté de développement social et infrastructurel endogène. Le point d'apogée de cette vision est de faire du Cameroun un pays industrialisé. Cette vision s'appuie entre autres sur l'exploitation des ressources naturelles et le soutien des bailleurs internationaux.

Les objectifs globaux poursuivis par la SND 30 d'après le ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du territoire (MINEPAT) (2020) sont :

- Mettre en place les conditions favorables à la croissance économique et l'accumulation de la richesse nationale et veiller à obtenir les modifications structurelles indispensables pour l'industrialisation du pays
- Améliorer les conditions de vie des populations et leur accès aux services sociaux de base en assurant une réduction significative de la pauvreté et du sous-emploi
- Renforcer les mesures d'adaptation et d'atténuation des effets des changements climatiques et la gestion environnementale pour garantir une croissance économique et un développement social durable et inclusif
- Améliorer la gouvernance pour renforcer la performance de l'action publique en vue de l'atteinte des objectifs de développement

Certes, l'exercice de planification du développement du Cameroun remonte à cinq décennies plus tôt avec les cinq premiers plans quinquennaux de développement qui ont été mis en œuvre avec succès. Le sixième a été interrompu à cause de la crise économique des années 1980 qui a poussé le Cameroun à réduire son train de vie et souscrire à différentes initiatives de la Banque Mondiale et des bailleurs de fonds, dont les suivants :

- Initiative en faveur des pays pauvres très endettés
- Plans d'ajustements structurels (PAS)
- Document de stratégie de réduction de la pauvreté

L'échéance du DSCE en 2019 a conduit le MINEPAT à construire un nouveau cadre de référence (SND 30). D'après le **MINEPAT (2020)**, la période 2020-2030 a été retenue pour mieux articuler la stratégie non seulement avec l'agenda mondial des Objectifs de Développement Durable (ODD), mais aussi pour stabiliser les horizons de planification et intégrer les retards enregistrés dans la mise en œuvre

du DSCE. La SND 30 a été élaborée dans un contexte marqué par la dynamique d'achèvement des grands projets structurants du DSCE et de la poursuite des investissements du Plan d'Urgence Triennal pour l'Accélération de la Croissance (PLANUT), sans oublier les chantiers infrastructurels engagés (MINEPAT, 2020).

Le MINEPDED quant à lui considère l'adaptation comme un véritable outil de développement au même titre que l'atténuation. En effet, les documents élaborés comme le PNACC (MINEPDED, 2015a), l'évaluation de la vulnérabilité (MINEPDED, 2021a), la construction de la résilience, la Seconde Communication (MINEPDED, 2015b), la CDN révisée (MINEPDED, 2021b), placent l'adaptation au cœur des préoccupations du MINEPDED. Il en est de même des ateliers de formation et de renforcement de capacités sur les questions d'adaptation aux changements climatiques, sans oublier les appuis des bailleurs de fonds. Ces deux visions sont partagées, mais les procédures semblent différentes, même si on s'attend aux mêmes résultats : le développement du Cameroun. En effet, la SND 30 a élaboré bien des projets et évoque l'adaptation et l'atténuation comme troisième objectif. Cependant, un parcours rapide semble montrer un certain écart de compréhension dans l'adaptation (encadré 2).

Encadré 2 : Adaptation aux changements climatiques dans la SND 30

Vision : Au Cameroun, les changements climatiques sont complètement intégrés au développement durable du pays, réduisant ainsi sa vulnérabilité et transformant même le problème des changements climatiques en une solution et opportunité de développement. Ainsi les Camerounais – particulièrement les femmes, les enfants et les personnes vulnérables – et les secteurs économiques du pays ont une plus grande résilience et une plus grande capacité d'adaptation aux impacts des changements climatiques.

234. Dans ce domaine, le gouvernement entend : (i) intégrer davantage les préoccupations liées aux changements climatiques dans les stratégies et politiques sectorielles ; (ii) renforcer les capacités des institutions chargées de la veille climatique et (iii) opérationnaliser le dispositif de veille, de prévention et de riposte aux effets des changements climatiques. En outre, au regard de la nature polluante de certaines industries, il s'agira de renforcer le contrôle de la gestion des déchets par les entreprises industrielles et de promouvoir la responsabilité sociétale des entreprises.

235. Le gouvernement entend également intensifier les actions de lutte contre la désertification, la dégradation des terres et la pollution, notamment dans les villes de Douala et de Yaoundé où certaines activités (transport, activités industrielles entraînent une dégradation notable de l'environnement et en particulier de la qualité de l'air ambiant.

236. Par ailleurs, pour faire face aux conséquences perceptibles des changements climatiques, notamment les inondations et les glissements de terrain dont certaines villes et campagnes sont victimes, le gouvernement propose de renforcer les mesures de protection sur l'ensemble du territoire et particulièrement dans les zones à écologie fragile.

(MINEPAT, 2020 : 66)

Cette approche ne prend pas véritablement compte des vulnérabilités associées aux risques et aléas climatiques pour bâtir l'adaptation. Les orientations données dans le document aux différents secteurs semblent relever des préoccupations classiques du développement économique sans véritable intégration des facteurs tels que le genre, les changements climatiques, le coût de l'inaction et le coût de l'adaptation. Par conséquent, la planification de l'adaptation aux changements climatiques n'a pas été opérationnelle dans la SND 30 du MINEPAT, contrairement aux actions du MINEPDED. D'ailleurs le PNACC (MINEPDED, 2015a) précisait que « cette stratégie est déclinée par

secteurs afin que chaque ministère et acteur sectoriel puissent s'y référer » (MINEPDED, 2015a : 58, 63). Malheureusement ce n'est pas le cas aujourd'hui et il est plutôt demandé aux secteurs et aux acteurs de s'aligner sur la SND 30.

1.2.2 Vision du SEA au Cameroun

Il est important de revenir sur la définition du suivi et de l'évaluation avant d'évoquer le SEA. Le suivi constitue un processus continu de collecte, d'analyse, d'utilisation et de communication des informations relatives à l'état d'avancement et l'exécution de la politique (PNUD, 2009). L'évaluation, quant à elle, est un recueil d'informations et de bilans périodiques pour connaître et faire connaître la progression et les effets d'un programme ou d'une politique. Le processus de suivi et d'évaluation souligne le besoin de ne pas séparer l'évaluation du recueil des indicateurs de suivi. « L'apprentissage est le processus par lequel l'information générée par la traque, le suivi et l'évaluation alimente la réflexion et l'amélioration délibérée et continue du processus de renforcement de capacités des partenaires du projet. Il doit permettre ainsi au projet de générer des impacts plus importants » (Agrinatura & FAO, 2020). De plus, le suivi et l'évaluation sont des activités importantes, car, s'ils sont mis en œuvre convenablement, « ils confortent la **gestion axée sur les résultats**, favorisent l'**apprentissage** et la **production de connaissances** au sein de l'organisation et dans l'ensemble de la communauté des acteurs du développement et de l'évaluation, et soutiennent l'effort de **redevabilité publique** du PNUD » (PNUD, 2009).

Dès lors, le système de suivi et d'évaluation ne doit pas être considéré comme un simple processus d'aide à la prise de décision à destination des décideurs. Plutôt, c'est un dispositif d'accompagnement, intégré à l'objet même de l'institution, dans une double responsabilité de **transparence et d'apprentissage pour tous les acteurs** : responsables gouvernementaux, gestionnaires du développement, société civile, organisations non gouvernementales (ONG), secteur privé, etc. Dans ce sens, « le S&E constitue un meilleur moyen de tirer des leçons de l'expérience, d'améliorer la fourniture de services, de planifier et affecter les ressources, ainsi que de démontrer la responsabilité des principales parties prenantes dans l'atteinte des résultats ». ¹

Le SEA, par contre, est « tiré du principe que l'évaluation continue et l'apprentissage permettent une gestion adaptative de projets de transformation et, de là, aident à en améliorer la performance (Agrinatura & FAO, 2020).

L'évaluation est un processus visant à s'assurer que le projet a atteint les résultats souhaités et à déterminer l'impact du projet, qu'il soit direct ou indirect, sur les bénéficiaires et le milieu environnant, à court et long termes.² Les leçons tirées de l'expérience sont capitalisées durant le processus d'évaluation, de sorte que les erreurs puissent être identifiées et évitées à l'avenir et que les étapes réussies puissent être dupliquées et mises à profit dans le processus de planification de projets ultérieurs.

Le suivi est utilisé comme une approche fondée sur des données factuelles pour détecter et soutenir des changements de connaissances, d'attitudes et de pratiques des partenaires du projet pour pouvoir réaliser des changements systémiques et des impacts importants » (Friedrich-Ebert-Stiftung, 2014).

¹ <https://fr.csa.guide/csa/monitoring-evaluation-and-learning>

² <https://gestiondeprojet.pm/evaluation-de-projet-et-etude-dimpact/>

L'apprentissage identifie comment le projet utilisera les informations disponibles pour apprendre et gérer de manière adaptative la mise en œuvre. Les questions d'apprentissage spécifiques dérivées des modèles logiques doivent être identifiées ici, ainsi que les activités d'apprentissage prévues.

Cette section du plan de suivi et d'évaluation doit également décrire comment les connaissances et l'apprentissage seront tirés de la mise en œuvre, des résultats de l'évaluation et des données de suivi, entre autres sources, pour ajuster les interventions et les approches, si nécessaire. Les questions d'apprentissage peuvent être opérationnalisées de plusieurs façons dans un système de suivi et d'évaluation. Il faut y inclure les questions d'évaluation et les questions de gestion.

La vision du S&E / SEA au Cameroun dans les deux ministères (MINEPAT et MINEPDED) est insuffisante. En effet, le Suivi Évaluation Apprentissage en tant que tel n'existe au Cameroun qu'avec la FAO et le FIDA dans le domaine agricole, encore que ces documents datent de 2020. Pour le MINEPAT, l'exploitation des documents comme la DSCE (**MINEPAT 2009 : 134-137, paragraphes 541-562**) et la SND30 (**MINEPAT 2020 : 138-140, paragraphes 603-616**) dans lesquels l'évocation est faite ne permet véritablement pas d'en ressentir son apport dans la prise de décision et dans les leçons issues de l'apprentissage. Certes les deux documents mettent l'accent sur le suivi participatif (**MINEPAT 2009 : 136** dans le DSCE et **MINEPAT 2020 : 139** dans la SND30). Le suivi participatif a pour objet général l'instauration d'un dialogue constructif et durable entre les acteurs (Etat /secteur privé/ société civile / PTFs) avec comme unité de base pour la coordination et la gestion de l'information la commune. Quatre niveaux sont identifiés dans le dispositif institutionnel : communal, département, régional et national (**MINEPAT, 2009 :137** et **MINEPAT, 2020 :139**).

Le suivi participatif du DSCE est perçu comme un organe de concertation régulière (entre les pouvoirs publics, le secteur privé, la société civile, les partenaires au développement et les groupes cibles) sur : (1) le niveau des réalisations des actions programmées, (2) l'évaluation de leurs résultats, (3) l'évaluation de leurs impacts, (4) le choix des actions correctives de réduction en cas de dysfonctionnement et (5) la qualité des réalisations (**MINEPAT, 2009**). Les principaux objectifs sont notamment de : développer l'appropriation du processus de développement participatif, améliorer la transparence et la responsabilisation des différents acteurs ; améliorer la qualité et la pertinence des prestations de service (surtout en ce qui concerne les services publics) et assurer le contrôle du processus de suivi du DSCE (**MINEPAT, 2009 : 137 ; MINEPAT, 2020 : 139**).

Pour ce qui est du MINEPDED, le principal document qui permet d'avoir une vision du suivi et de l'évaluation est le PNACC (**MINEPDED, 2015a : 94**). Le document précise l'organe responsable du suivi et de l'évaluation annuelle en attendant l'opérationnalisation de l'Observatoire national des changements climatiques (ONACC). Il est prévu un dispositif de suivi et de l'évaluation en vue d'évaluer les performances des projets retenus dans le PNACC grâce aux indicateurs venant des fiches de projets. Le PNACC annonce aussi la création de comités régionaux et départementaux d'adaptation supervisés respectivement par le gouverneur et le préfet à l'imitation du modèle en vigueur dans la gestion du processus REDD+ au niveau national. Enfin, un comité d'évaluation du plan comprenant les représentants des ministères sectoriels, les représentants de la société civile, les représentants de la communauté scientifique nationale et les représentants des partis politiques procédera à l'évaluation annuelle du plan (**MINEPDED 2015a : 94**).

La vision du suivi se précise dans le document du MINEPDED, qui s'appuie sur les fiches projets avec une coordination. Mais le fonctionnement n'a jamais eu lieu malgré une élaboration acceptable et précise du nombre d'évaluations et de la durée de renouvellement du PNACC (cinq ans).

Le suivi est considéré dans le PNACC (**MINEPDED, 2015a**) comme un plan, tandis que dans le DSCE et la SND 30 (**MINEPAT 2009 & 2020**) c'est un dispositif voire un processus, mais flou dans les deux cas. En outre, dans aucun des documents la question du genre n'a été évoquée. Cela ne rentre pas véritablement dans les préoccupations des rédacteurs et autres gestionnaires parce que le genre se limite exclusivement aux questions de genre.

Le bilan du PNACC consiste e sept projets qui n'ont pas été mis en œuvre, deux projets mis en œuvre et 11 projets partiellement mis en œuvre. Au demeurant, ces projets mis en œuvre ne l'ont pas souvent ou toujours été dans le cadre du PNACC qu'ils n'évoquent pas non plus. Une telle situation est gênante et permet de mesurer à quel point l'appropriation du document du PNACC par les parties prenantes est faible. Ce bilan est insatisfaisant et peut s'expliquer par plusieurs raisons.

Premièrement, en dépit de l'annonce d'une coordination, on relève une absence de coordination véritable dans la mise en œuvre du PNACC Les destinataires ne s'en sont pas approprié. De là des conflits de compétences et d'absence de synergie qui font que les administrations ou les départements dans les administrations peuvent faire presque la même chose sur le terrain de l'adaptation avec une résonance concurrentielle qui ne devrait pas l'être. Ainsi, on a constaté que des actions dans la gestion des risques et catastrophes ont été conduites en urgence par les acteurs comme la Direction de la Protection Civile du ministère de l'Administration territoriale avec la mise à jour du plan de contingence sans concertation avec la Direction de la Météorologie Nationale (DMN) ou l'ONACC, qui essaient de porter à l'attention du public divers services climatologiques (bulletins). Ce même malaise de coordination est présent dans le DSCE et la SND 30 qui est confié au Premier ministère et qui pose des problèmes quant à l'opérationnalisation.

Le PNACC n'a pas été mis véritablement en œuvre tel que conçu par les parties prenantes et les destinataires même si des actions ont été entreprises dans les différents secteurs de développement qu'il est difficile de mesurer du fait du manque d'un mécanisme de suivi de ces initiatives.

Troisièmement, lier les indicateurs de suivi et d'évaluation de l'adaptation aux changements climatiques aux 20 projets sectoriels et transversaux constitue une gageure pour l'exécution du PNACC. On peut faire le même constat pour le DSCE et la SND 30 qui semblent être de purs produits intellectuels et déconnectés de la base parce que le terme « batterie d'indicateurs » est utilisé et on n'en trouve aucun. De même, la SND 30 a été conçue sans publication (s'il en existe) d'une évaluation du DSCE.

L'absence de gouvernance pour des outils aussi bien conçus révèle un déficit de *pilotage politique et stratégique, une dynamique collective insuffisante ainsi qu'un manque de suivi des moyens mobilisés.*

Les mêmes causes engendrant les mêmes effets, l'absence de gouvernance peut révéler plutôt une absence de **vision** (vision erronée, imparfaite, incohérente, descendante) et de définition des objectifs au niveau sectoriel qui peuvent révéler dans les deux cas (MINEPAT et MINEPDED) la carence d'un véritable diagnostic partagé de la vulnérabilité aux changements climatiques. Le suivi et l'évaluation sont forcément participatifs et donc la participation se fait sur le terrain de l'expérimentation tout comme l'apprentissage. En ajoutant suivi participatif à ces documents (**MINEPAT 2009 et 2020**) sans évoquer le genre (le genre a souvent été ignoré), il semble qu'il y ait malentendu ou erreur dans la perception.

Enfin, on peut conclure en l'absence d'un cadre de **suivi et d'évaluation** efficace doublé d'une **faible appropriation du PNACC** par tous les acteurs clés. Si le DSCE a été conçu bien avant le PNACC et

l'évaluation de la vulnérabilité aux changements climatiques, la SND 30 est réalisée cinq ans après le PNACC qui ne figure nulle part dans le document (même en simple évocation). De quelle adaptation est-il question dans le SND 30, peut-on se demander ? Y a-t-il eu collaboration avec le MINEPDED et les autres secteurs (puisque quelques projets ont été partiellement mis en œuvre en agriculture) dans son élaboration ?

Toujours est-il que la non-exécution du suivi et de l'évaluation dans le PNACC et le DSCE et bientôt dans le SND 30 soulève des questions de pratiques, d'ignorance, de gouvernance et de construction des indicateurs pour cette activité. Or, conçu comme une activité formatrice (apprentissage), le suivi et l'évaluation dans sa version contenant l'apprentissage (SEA) est à construire avec tous les acteurs concernés par le PNA du Cameroun.

1.3 Analyse SWOT du PNA et du suivi et de l'évaluation au Cameroun

En relayant l'analyse documentaire dans la méthodologie, ce paragraphe permet essentiellement de se concentrer sur le diagnostic SWOT du PNA et du suivi et de l'évaluation au Cameroun. L'analyse SWOT réalisée par le rapport TSAMA NJITAT Valérie (2022) était exclusivement orientée vers les besoins du genre et ne permettait pas de déceler les failles et lacunes. Le présent diagnostic (**tableau 1**) relève d'une relecture approfondie du PNACC.

Tableau 1 : Analyse SWOT du PNACC

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • PNACC élaboré comportant 148 mesures et 20 projets touchant à presque tous les secteurs et l'ensemble de problèmes relatifs aux changements climatiques • Prise en compte des risques climatiques et des changements climatiques dans les cinq zones agroécologiques • Évaluation des impacts des changements climatiques et des vulnérabilités dans les cinq ZAE • Élaboré et validé par les sectoriels, puis soutenu par les organismes de coopération bilatérale et multilatérale • Désignation des acteurs de mise en œuvre et des indicateurs y afférents • Identification des risques d'entraves au fonctionnement du PNACC • Effort de budgétisation • Existence d'un plan d'action et de mise en œuvre • Existence d'un plan de suivi annuel basé sur les indicateurs contenus dans les fiches de projets • Planification de la révision quinquennale du PNACC 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible diffusion du PNACC au sein des secteurs, du privé, de la population et des OSC et ONG nationales • Faible ou insuffisante appropriation du PNACC par les acteurs locaux et nationaux sectoriels ou privés • Absence de sensibilisation des secteurs, des administrations régionales et communales ou du privé dans l'appropriation du PNACC • Absence d'un cadre de concertation au niveau des autres administrations sectorielles pour le suivi des actions menées. • Absence de comité d'évaluation du PNACC tel qu'annoncé dans le plan de suivi et d'évaluation • Manque d'intégration du PNACC dans les politiques et programmes sectoriels et privés réalisés après sa publication. • Faible connaissance, insuffisance ou manque de sources de financement de l'adaptation ou du PNACC • Absence d'intégration et de budgétisation du PNACC et de l'adaptation dans les budgets sectoriels • Absence d'un organe ad hoc spécifique de mise en œuvre du PNACC • Incompréhension du rôle des secteurs dans la mise en œuvre (transversalité oblige) et pourtant contenu dans le document du PNACC • Difficile arrimage du secteur privé et faible implication de la société civile et de la recherche (au niveau stratégique) dont les rôles semblent se situer à la marge du processus • Absence de dispositif institutionnel pour l'adaptation aux changements climatiques et de document de planification stratégique, de manuel de procédures, de plan de communication et de sensibilisation • Faible perception et faible adhésion de l'adaptation liées au manque d'information et de sensibilisation • Non-opérationnalisation des groupes de travail • Absence d'approche du genre dans le PNACC • Déclinaison régionale insuffisante • Absence d'échelle régionale ou locale dans le PNACC •

OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Décentralisation de plus en plus effective pour faciliter la mise en œuvre et l'appropriation du PNACC aux échelles régionale et locale • Pluralité des processus climat en cours facilitant la coordination par le CNCC, le suivi et la redynamisation du PNACC • Pluralité des partenaires d'appui à la mise en œuvre et au suivi du PNACC (PNUD, GIZ, AFD, Banque Mondiale, FAO) • Suite à l'Accord de Paris, existence d'une CDN actualisée • Existence d'un système national d'inventaire des gaz à effet de serre • Existence de plusieurs documents de stratégies sectorielles découlant du PNACC (PARM, PNIA, PNIACC, DSDR/PNIA 2020-2030) • Processus de décentralisation en cours et développement de plan climat pour certaines villes (Yaoundé, Garoua) • Existence d'un cadre institutionnel quasi formalisé (CDN, Climat) de coordination et de groupes de travail dédiés • Existence de points focaux climat dans les ministères • Engagement de tous les ministères sectoriels est acquis • Existence de la SND 30 • Actualisation de l'évaluation des risques climatiques et vulnérabilités sur le long terme 	<ul style="list-style-type: none"> • Problème d'opérationnalisation effective de la coordination nationale sur les changements climatiques • Problème d'effectivité de la mise en œuvre des cellules climat dans les ministères sectoriels • Absence d'un budget pour la coordination nationale • Faible homogénéisation de la société civile au Cameroun en dépit de la création d'une plateforme (PLASNOCAM) à fonctionnement latent • Faible intégration des changements climatiques dans les processus de développement au niveau décentralisé régional et local (PCD et SRADDT, PDU). • Crise sociopolitique et sécuritaire nationale ou régionale • Faible intégration du suivi et de l'évaluation et des indicateurs robustes dans les documents de planification

L'analyse SWOT du suivi et de l'évaluation relève également de la lecture de l'ensemble des documents y relatifs et surtout produit au Cameroun. Le stade de développement ou de mise en œuvre du suivi et de l'évaluation est embryonnaire au Cameroun en dehors des organisations comme la FAO. Les plans de suivi et d'évaluation existent dans divers secteurs, mais sont difficiles à mettre en œuvre. On tend à y déceler de simples plans de suivi et d'évaluation (sans consistance aucune en l'absence des indicateurs bien élaborés) et non de systèmes comme le montrent les figures 1 et 2.

Figure 1 : Exemple d'évocation du suivi et de l'évaluation dans la stratégie de mise en œuvre de la Grande Muraille Verte

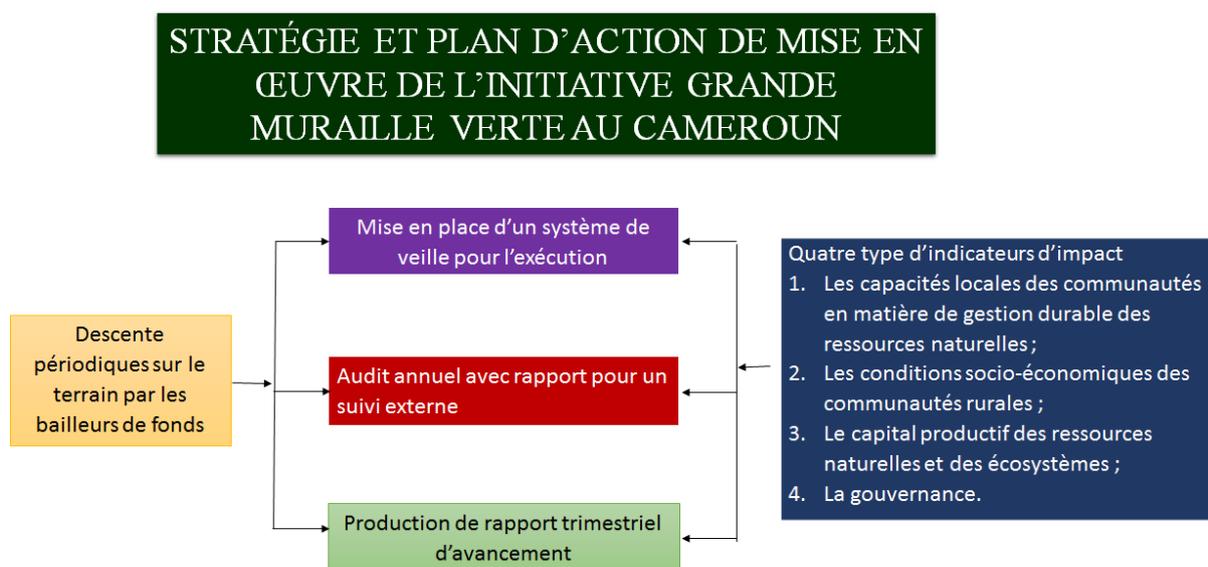
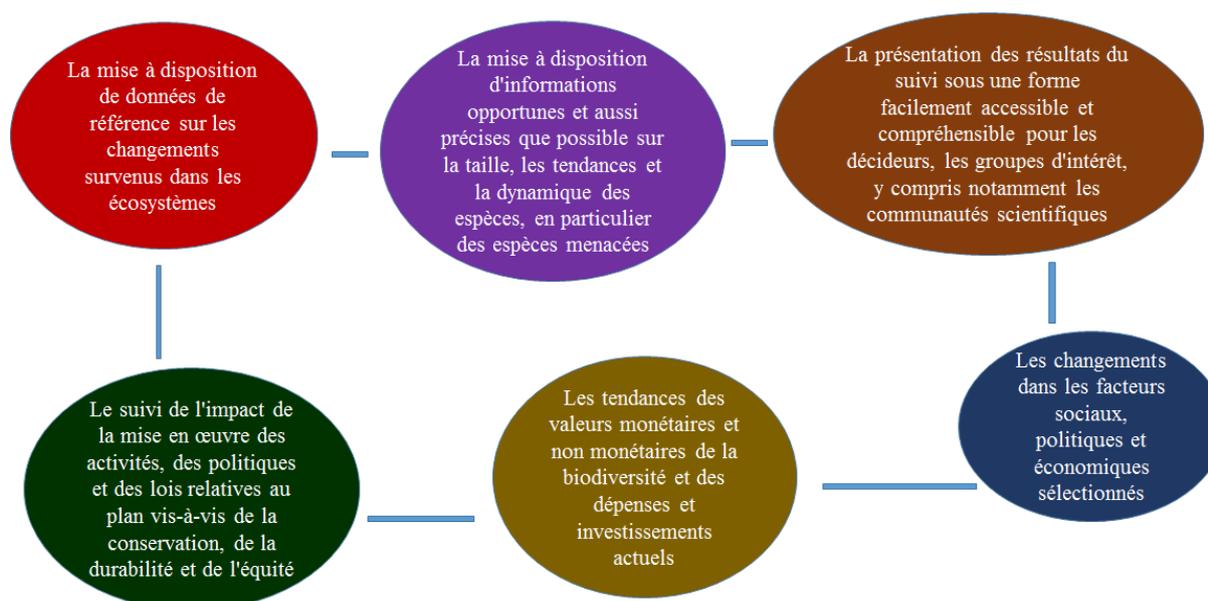


Figure 1 : Exemple d'évocation du suivi et de l'évaluation dans la stratégie du Plan d'action national de la biodiversité pour le Cameroun



Le besoin d'une analyse SWOT de ces dispositifs S&E s'impose (**tableau 2**).

Tableau 2 : Analyse SWOT des dispositifs de suivi et de l'évaluation au Cameroun

Forces des dispositifs de suivi et d'évaluation	Faiblesses des dispositifs de suivi et d'évaluation
<p>Présent dans quelques organisations et structures étatiques</p> <p>Dispositifs de suivi et d'évaluation opérationnels aux MINSANTE, MINADER et SNDS</p> <p>Conscience progressive du suivi et de l'évaluation chez les OSC et ONG du Cameroun</p> <p>Présence des organisations et structures comme le PNUD, la FAO, l'OMS et la GIZ qui l'utilisent et en sont familières</p> <p>Prise de conscience et engagement des acteurs étatiques et CTD envers le SEA</p>	<p>Très faible développement des dispositifs et outils de suivi et d'évaluation chez les OSC et les secteurs au Cameroun</p> <p>Système de suivi et d'évaluation faiblement intégré au niveau national, car chaque organisation semble avoir son propre système</p> <p>Confusion relevée entre le dispositif, le plan et le système de suivi et d'évaluation</p> <p>Inexistence de système de suivi et d'évaluation à proprement parler</p> <p>Pâle et simple évocation dans les documents sans pratique</p> <p>Absence du volet apprentissage dans le suivi et l'évaluation</p> <p>Système de suivi et d'évaluation trop stéréotypé et hiérarchique</p> <p>Absence d'inclusion de genre dans le système de suivi et d'évaluation</p> <p>Faible gouvernance dans les dispositifs de suivi et d'évaluation</p> <p>Difficulté de construction des indicateurs pertinents</p> <p>Faible implication des parties prenantes</p> <p>Absence de retour d'expérience</p>
Opportunités des dispositifs de suivi et d'évaluation	Menaces des dispositifs de suivi et d'évaluation
<p>Possibilité de financement du dispositif SEA</p> <p>Pratique réussie par le PNUD, la FAO et l'OMS</p> <p>Mise en œuvre facile d'un système national SEA via l'adaptation aux changements climatiques</p> <p>Synergie avec les donateurs et bailleurs de fonds des projets</p> <p>Transparence, confiance et relation saine avec les bailleurs de fonds dans le SEA</p>	<p>Refus et réticence dans les administrations sectorielles</p> <p>Conflit de gouvernance et gestion liée au suivi et à l'évaluation</p> <p>Méconnaissance des SEA</p> <p>Défauts d'apprentissage</p>

1.4 Buts, objectifs des autorités publiques pour le PNA et le SEA

L'adaptation est en cours au Cameroun. En effet, le PNACC initial réalisé en 2015 a élaboré 20 projets et 148 mesures d'adaptation qui couvrent les 12 secteurs et thèmes transversaux considérés comme prioritaires et qui n'ont jamais été mis en œuvre. Dans un même temps, en 2015, le Cameroun a réalisé la CDN révisée en 2021 à l'occasion de la COP 26 de Glasgow. En 2020, le MINEPDED a conduit une étude sur la vulnérabilité et l'adaptation aux changements climatiques a été effectuée en prélude à la Troisième Communication nationale et au Rapport Biennal Actualisé (BUR). Les conclusions de l'étude de la vulnérabilité et de la CDN (**MINEPDED 2021 a & b**) ont été relevées par zone agroécologique (ZAE) et le Cameroun en compte cinq. Ainsi les deux documents (**MINEPDED 2021 a & b**) prévoient une augmentation des températures dans les cinq ZAE de 0,6° à 3,6° de 2025 à 2100 dans la ZAE des Hauts Plateaux et des Hautes Savanes (pluviométrie monomodale et bimodale). Cette augmentation sera de 1,2° à 4,8° pour la même période dans la ZAE Soudano-Sahélienne (**MINEPDED 2021b : 31**). En termes de précipitations, les scénarios prévoient globalement un climat plus sec et moins pluvieux dans la ZAE Soudano-Sahélienne avec néanmoins une augmentation de 0 % à +2 % et une concentration des pluies dans l'espace et le temps. Par contre, en dépit d'un climat plus chaud et humide, on observe une régression des pluies de l'ordre de -1 % à -5 % dans la ZAE des Hautes Savanes (Adamaoua) et des Hauts Plateaux (hautes terres), puis de -2 % à 0 % dans la ZAE forestière bimodale et enfin une augmentation de 0 % à +2 % dans la ZAE côtière ou littorale entre 2021 et 2040 (**MINEPDED 2021a et b**). Toutefois, il faut s'attendre à une forte variabilité des précipitations futures sur l'ensemble du territoire camerounais avec des valeurs de -12 à +20 mm de pluie par mois (de -8 % à +17 %) au cours des années 2100.

En 2021, avec l'accompagnement du GWP, une évaluation formative du PNACC a été menée. Cette évaluation initialement focalisée sur la prise en compte de l'aspect genre dans l'ensemble du document s'est étendue aux autres aspects, dont les enseignements sur la mise en œuvre et les goulots d'étranglement qui l'ont caractérisé. Tous ces documents sont centrés en grande partie sur l'adaptation aux changements climatiques. L'évaluation du PNACC par **Tsama Njitat, (2022)** s'est **achevée par une recommandation forte (parmi tant d'autres), celle du suivi évaluation** de ce Plan National d'Adaptation. Une telle situation justifie le présent projet sur la mise en place d'un **systeme de suivi, d'évaluation et d'apprentissage** de l'adaptation au Cameroun et faciliterait la mise à jour du PNACC (**MINEPDED, 2015a**) existant et fera partie intégrante du prochain PNA.

La vision du PNA au Cameroun, faut-il le rappeler, est celle des documents du **MINEPDED (2015 a & b, MINEPDED 2021 a & b)**, dont l'objectif est de considérer les changements climatiques comme une opportunité de développement et qui rejoint VISION 2035 (faire du Cameroun un pays émergent). Le Cameroun à travers ce ministère clé dans les questions de changements climatiques veut construire une société résiliente aux changements climatiques, garantissant les objectifs de développement durable et intégrant les priorités nationales et l'Accord de Paris sur le climat. Le diagnostic posé et les constats dressés dans ces rapports de l'augmentation des événements extrêmes (inondations, sécheresses, vagues de chaleur) et de l'augmentation du nombre de victimes avec une forte exposition et au moins **3 millions de personnes vulnérables** dans un contexte de croissance démographique rend l'adaptation plus qu'indispensable et incontournable si le Cameroun veut réaliser et atteindre les objectifs prioritaires de son développement. Les 20 projets du PNACC ont été repris dans le CDN Révisée (**MINEPDED 2021b : 34-39**) sous forme de cinq projets prioritaires, quatre projets spécifiques aux ZAE et 15 actions-programmes issues du PNACC et réécrites avec projection de coûts. Au demeurant, l'effort de la CDN est d'avoir introduit la composante territoriale (ZAE) dans les projets sectoriels (**MINEPDED, 2021b : 39**).

Le processus PNA dans sa construction et l'approche comprend cinq principes :

- **Le principe de complémentarité** : Le PNA permettra d'élaborer des actions publiques et privées coordonnées de toutes les parties prenantes nationales (prestations conjointes entre services) pour éviter les doublons.
- **Le principe de subsidiarité** : les acteurs clés des secteurs vulnérables seront responsabilisés dans la mise en œuvre d'actions sectorielles tandis que les acteurs régionaux et les municipalités s'occuperont des actions régionales et locales.
- **Le principe de participation** : Sous le leadership du MINEPDED, le processus PNA sera conduit en impliquant l'ensemble des parties prenantes.
- **L'intégration du genre** : Les questions de genre sont transversales au processus d'adaptation et ne doivent pas être négligées, quelle que soit l'échelle.
- **Le principe de transparence** : Le processus doit être transparent. Pour ce faire, des outils de suivi, d'évaluation et d'apprentissage seront élaborés, de même qu'un système de notification.

Le système SEA, quant à lui, vient accompagner et consolider le PNA. Le but du système de SEA est de fournir un processus d'évaluation et d'apprentissage continu pour aider les parties prenantes à adapter les actions de renforcement des capacités en réponse aux besoins spécifiques et pour obtenir ainsi des impacts plus importants. Les objectifs relevés sont :

- Promouvoir et institutionnaliser le suivi, l'évaluation et l'apprentissage et le partage en impliquant les partenaires pour la présentation de rapports tangibles et l'évaluation d'impact au sein des administrations sectorielles et régionales, les communautés locales, les organisations de la société civile (OSC) et les ONG.
- Évaluer et identifier les besoins des bénéficiaires et partenaires cibles pour privilégier les interventions en matière d'adaptation aux changements climatiques des secteurs et des organisations régionales et communautés locales.
- Recueillir de manière efficiente et efficace et utiliser les données et informations de base issues de ces interventions.
- Recueillir, analyser, utiliser et faire le rapportage de manière continue et systématique, faire le suivi des données et informations provenant de l'adaptation aux changements climatiques dans les communautés et les régions et au niveau national.
- Élaborer et mettre en œuvre des stratégies appropriées pour des évaluations périodiques requises à l'externe et à l'interne en vue d'évaluer la performance, la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité et d'orienter la prise de décisions.
- Élaborer et mettre en œuvre des méthodologies et outils appropriés pour mesurer et évaluer les impacts des programmes et projets d'adaptation aux changements climatiques sur les communautés, les régions et les secteurs d'activités.
- Identifier, capturer, documenter et partager des bonnes pratiques et enseignements tirés des interventions et de l'apprentissage effectué.

Les besoins du SEA au Cameroun consistent en une quête des informations et données sur les projets d'adaptation conduits, l'identification et la mise en place des indicateurs robustes qualitatifs et quantitatifs, la proposition d'un cadre institutionnel du SEA, l'intégration du genre dans le processus et, enfin, l'expertise et le renforcement des capacités.

Le mandat pour le SEA inclut :

- Le soutien à la mise en œuvre des projets d'adaptation aux changements climatiques et des PNA
- La fourniture des preuves des changements apportés par les PNACC et du PNA
- Le renforcement des capacités fonctionnelles des individus et des institutions sectorielles et des organisations pour leur permettre d'innover dans les domaines spécifiques de leurs activités
- La mise en œuvre de la gestion adaptative des projets transformationnels
- L'encouragement de l'évaluation et de l'apprentissage continu permettant la gestion adaptative des projets transformationnels. Il y a nécessité d'un effort systématique pour mesurer la progression de la mise en œuvre tout en encourageant l'apprentissage continu et en temps réel des parties prenantes impliquées

1.5 Défis et enjeux du SEA au Cameroun

De nombreux défis et enjeux attendent le Cameroun dans la mise en place d'un véritable système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage à tous les niveaux et dans tous les domaines. Le DSCE et la SND 30 ont identifié quatre niveaux de suivi et d'évaluation : communal, départemental, régional et national. Les ateliers du 24-26 octobre 2022 et ceux du 23 novembre 2022 nous conduisent à relever trois niveaux dans la mise en œuvre des SEA tournés vers l'adaptation et contournant les blocages administratifs et les lourdeurs : sectoriel, régional et communal ou communautaire. Les enjeux qui entourent le système à construire sont répertoriés à la suite.

- **Le retour d'expérience et d'unités de mesure** : Du fait du caractère encore exploratoire de nos politiques d'adaptation, le retour d'expérience sur l'évaluation des plans d'adaptation manque au Cameroun. Les collectivités peu enclines à comprendre les changements climatiques ne réussissent pas toujours à formuler et mettre en œuvre de manière effective leur politique d'adaptation. L'inexistence des plans climat dans les communes et de l'adaptation dans les plans communaux de développement (PCD) rendent difficile l'apprentissage des leçons générales sur la pertinence et l'efficacité des orientations et actions retenues.
- **Le second enjeu est celui de la formulation des indicateurs** en matière d'adaptation et de politique d'adaptation. Certes, il n'existe pas d'indicateur universel, mais au moins l'exercice de formulation doit faire l'objet d'apprentissage, ce qui n'est pas le cas jusqu'à présent au Cameroun tant au niveau national que sectoriel et communautaire. La société civile n'est pas en reste.
- **La gouvernance et le sens des responsabilités** : Il est reconnu que la gouvernance est la chose la moins partagée au Cameroun. La multiplication des structures (comité interministériel, comités régionaux) de suivi et d'évaluation ne peut pas conférer l'efficacité attendue ni l'efficience du fait d'une connaissance insuffisante du territoire, des changements climatiques ou des pratiques d'adaptation. Dans la pratique, il sera difficile d'attribuer l'amélioration de la robustesse du territoire spécifiquement à la politique d'adaptation à cause de l'intervention des facteurs territoriaux complexes tels que les tendances socio-économiques, les facteurs culturels et les incertitudes climatiques. Afin d'évaluer de manière pertinente les résultats d'une politique d'adaptation, il faut être en mesure de poser et de suivre un certain nombre d'hypothèses et de risques dans la bonne atteinte de l'objectif, et surtout de corrélérer les résultats aux observations contextualisées. L'évaluation de l'adaptation et des politiques

d'adaptation requiert plusieurs niveaux d'analyse et doit s'appuyer aussi bien sur des indicateurs que sur une analyse détaillée des facteurs clés de succès ou d'échec des mesures.

- **La question des échelles de temps et de l'incertitude climatique :** L'adaptation consiste à prendre des mesures à la fois pour se prémunir contre la variabilité climatique et le changement observé, mais aussi pour s'adapter à plus long terme. Dans les deux cas, l'évaluation comporte un certain nombre de risques, d'incertitudes et de difficultés, dont les difficultés de mesure de l'impact réel, les méthodes idoines et circonstanciées de suivi et d'évaluation, les difficultés de construction des indicateurs et du cadre logique.
- **L'intégration du genre constitue le dernier défi.** L'analyse de genre identifie les différents rôles des femmes et des hommes et des filles et des garçons dans le ménage, la communauté, le lieu de travail, les processus politiques, l'économie — bref, la société. Ces différents rôles ont généralement pour conséquence que les femmes ont moins accès que les hommes aux ressources et aux processus décisionnels et qu'elles en ont moins le contrôle. L'approche genre tiendra compte de la manière dont divers groupes de femmes, d'hommes et de personnes ayant des identités de genre différentes peuvent faire l'expérience des politiques, programmes et initiatives d'adaptation. Cette approche reconnaît qu'au-delà de la sexospécificité, il existe de nombreux autres facteurs identitaires qui peuvent se croiser comme la race, l'ethnicité, la religion, l'âge et les handicaps physiques et intellectuels. Ces questions transversales doivent être prises en compte à chaque étape du cycle du projet d'adaptation.

2. Méthodologie d'analyse technique du PNA et SEA au Cameroun

2.1 Approche méthodologique

Cette seconde partie se propose de dessiller la méthodologie utilisée pour l'analyse technique du SEA au Cameroun. L'approche utilisée a pu être éclatée en trois grandes étapes.

Des analyses documentaires préliminaires

Il s'agit de rechercher en ligne et de parcourir les documents et rapports établis par les administrations sectorielles camerounaises ou étrangères, les communes (notamment les PCD) et les organisations de coopération bilatérale et multilatérale (FAO, FIDA, GIZ, PNUD) qui traitent du suivi et de l'évaluation ou du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage. L'examen de leur contenu sur le système de suivi et d'évaluation a permis de sérier une première liste de documents importants. Cette première base a été ensuite triée à nouveau pour ne retenir que les plus pertinents par rapport aux attentes. Des consultations des ressources en ligne ont permis de compléter les connaissances de l'équipe de consultation sur les systèmes de suivi et d'évaluation et de SEA.

Entretiens avec les informateurs clés

Le calendrier chargé du Point Focal et des responsables du MINEPDED avec la procuration tardive de la lettre d'introduction ont quelque peu freiné l'organisation des entretiens. Les rendez-vous téléphoniques ont été difficilement obtenus. Dès lors, nous avons transformé le guide d'entretien en questionnaire qui a été soumis aux secteurs, organisations de la société civile et responsables des communes et municipalités. Il faut saluer à sa juste valeur l'implication de l'Organisation d'Appui en Ingénierie de Développement et de Maîtrise d'œuvre Sociale (OAI-Démos) qui, en travaillant avec les communes, a permis d'obtenir la réponse de 20 communes sur le questionnaire fourni (**annexe 2**). Un tel nombre de communes réduit la fracture entre les secteurs nombreux à l'atelier et les municipalités, qui représentent non seulement les collectivités territoriales décentralisées, mais aussi les communautés à la base. Les résultats de l'entretien feront l'objet des paragraphes suivants.

Atelier avec les parties prenantes

La collecte d'information n'est pas chose aisée. L'atelier organisé du 24 au 26 octobre 2022 à l'Hôtel NATACIA à Mbalmayo a connu la participation des secteurs (73 %), des représentants de communes et municipalités (10 %), de la société civile et des ONG (10 %) et, enfin, 7 % qui étaient issus de l'Observatoire National sur les Changements Climatiques (ONACC). Les débats vifs et constructifs de l'atelier ont poussé le consultant, avec l'appui d'OAI-Démos, de programmer une journée exclusive avec les maires ou leurs représentants pour approfondir certains aspects sur les questions de genre, de comité de village et de dispositif institutionnel de niveau communal versus communautaires. Cette réunion a eu lieu toute la journée du 23 novembre 2022 à Helen Hôtel-Yaoundé (**annexe 3**).

2.2 Aperçu des résultats obtenus

2.2.1 Analyse des documents

Il en ressort que la majeure partie des documents parcourus font une pâle évocation ou donnent des indications d'ordre général sur le suivi et l'évaluation en l'absence de toute rigueur méthodologique. Tantôt ce sont des suivis et évaluations simplement énoncés sans indicateurs, tantôt ce sont des indicateurs complaisamment annoncés (batterie d'indicateurs) sans rapport avec leur apport au système ; tantôt les indicateurs annoncés se trouvent ailleurs dans le document et non dans la partie consacrée au suivi et à l'évaluation.

Pour ce qui est du PNACC, certains documents sectoriels de stratégie ont été élaborés avant le PNACC et comportent des mesures qui auraient pu enrichir la mise en œuvre du PNACC. Certains documents élaborés après le PNACC n'intègrent pas toujours avec rigueur le volet du suivi et de l'évaluation. De plus, ces documents découlant du PNACC ne citent pas du tout le PNACC traduisant une absence d'information dans la diffusion du PNACC.

Enfin, le suivi et l'évaluation est bel et bien mentionné dans plusieurs documents, mais le SEA n'existe qu'avec les documents de la FAO sur l'agriculture intelligente au climat (AIC), encore que cela date de 2020.

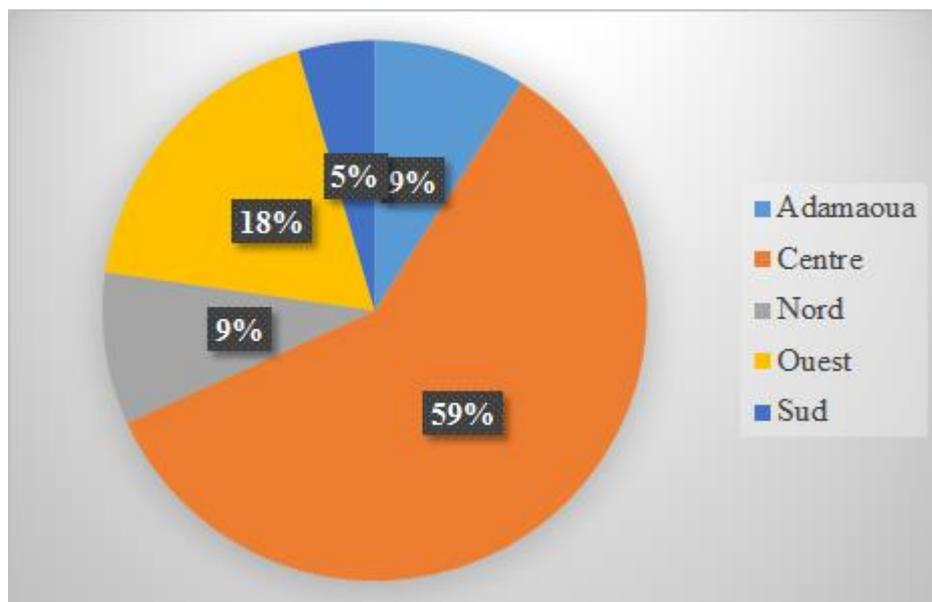
En résumé, l'impression qui s'en dégage est que le système de suivi et d'évaluation est à construire au Cameroun. Dès lors, il est impératif et préférable de puiser des informations nécessaires en ligne pour servir de base à l'élaboration du SEA tout comme à la préparation de la formation sur le système SEA à réaliser pour le Cameroun.

2.2.2 Analyse des réponses obtenues du questionnaire

Une trentaine de questionnaires ont été distribués pour un taux de participation de 82 % d'hommes et 18 % de femmes. Le taux de participation féminin le plus élevé provient des responsables des administrations sectorielles.

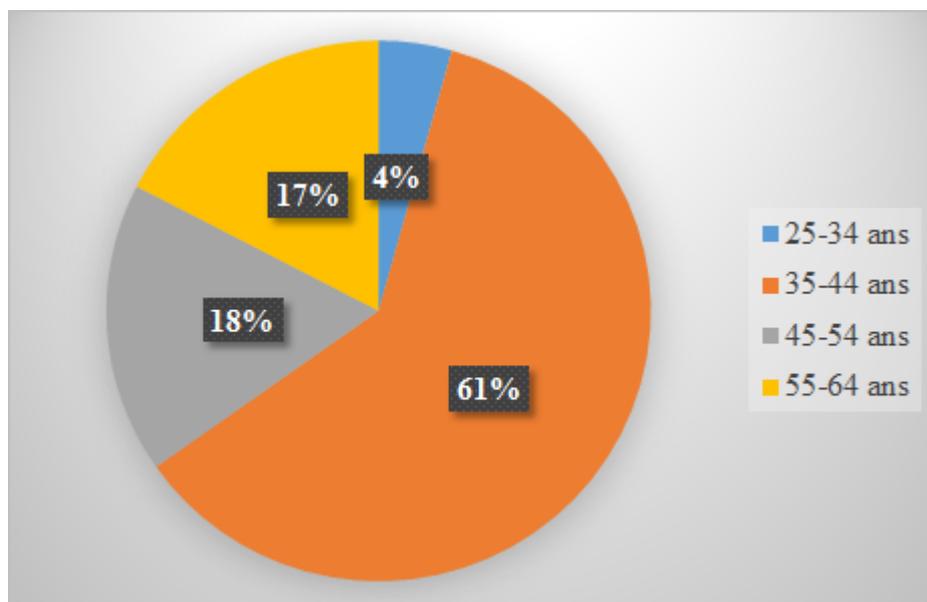
Les répondants sont issus des cinq régions du pays (**figure 3**) avec une large domination de personnes originaires de la Région du Centre-Cameroun.

Figure 2 : Région d'origine des participants aux enquêtes



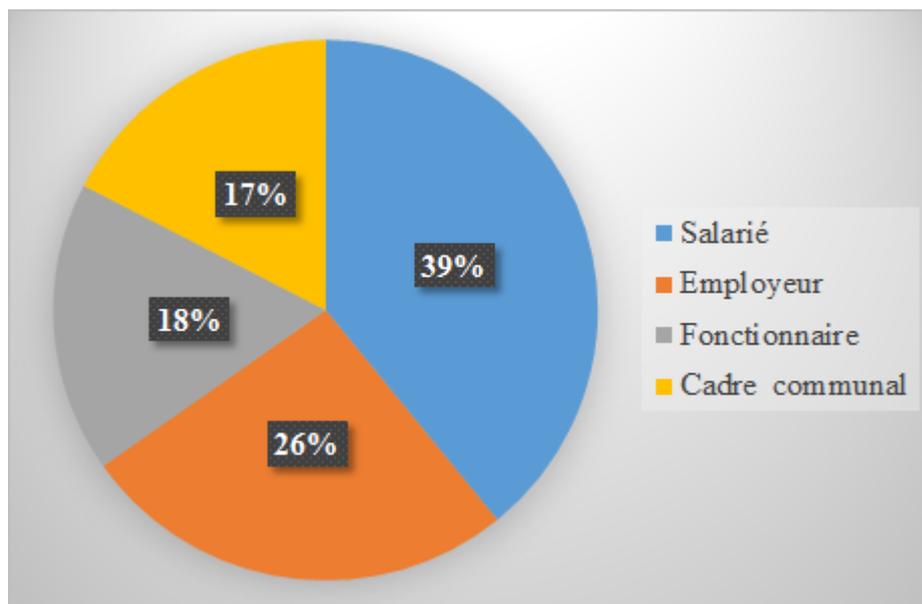
Le statut matrimonial montre que 82,51 % des répondants sont mariés, 8,70 % sont célibataires et 8,70 % sont en union libre. Leur âge varie de 25 à 64 ans avec une prédominance pour la tranche 35-44 ans (**figure 4**). En outre, 96 % des répondants possèdent un diplôme de niveau universitaire.

Figure 3 : Âge des répondants



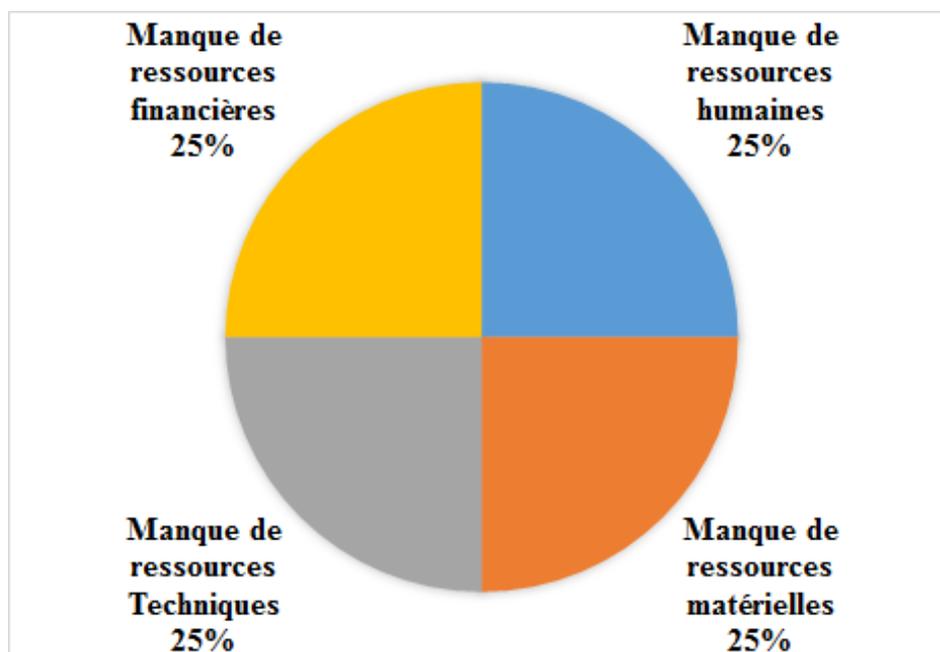
Le statut professionnel illustre une bonne proportion de répondants salariés (39 %), suivi de ceux qui sont employeurs, de fonctionnaires et de cadres communaux (**figure 5**).

Figure 4 : Profession des répondants



À la question S3 Q101 (Existe-t-il un dispositif de Suivi évaluation dans votre ministère, organisation, secteur ?), environ 91 % de sondés ont répondu par la négative. Une telle issue conforte les analyses des documents selon lesquelles le suivi et l'évaluation tient à une simple évocation dont les tenants ignorent le rôle, la pertinence et les bénéfices possibles. Les raisons avancées sont illustrées équitablement dans la **figure 6**.

Figure 5 : Raisons de l'absence de suivi et d'évaluation dans les organisations et secteurs



Pareillement, 91 % des répondants estiment que les données de suivi et d'évaluation n'existent pas en l'absence d'une politique de suivi et d'évaluation (77,27 %).

La question S3 Q102A (Possédez-vous d'indicateurs pour cela ?) trouve une réponse négative parmi 86 % des sondés. En réalité, l'inexistence du suivi et de l'évaluation (85 %) rend nulle la question des indicateurs y relatifs. On peut relever que 10 % à 15 % seulement de l'échantillon ont une idée du suivi et de l'évaluation. On comprend dès lors pourquoi 91 % de personnes sont débutantes en suivi et évaluation qui pourtant est reconnue comme indispensable par 86 % des personnes pour le bon fonctionnement des organisations et des projets qu'elles gèrent.

À la question S3 Q201 (Quelles sont vos attentes de l'adaptation au changement climatique et du PNA ?), la réponse cible trois grands groupes d'attentes avec le même score dont :

- Communiquer davantage sur les enjeux de l'adaptation (29 %)
- Renforcer les capacités des parties prenantes (29 %)
- Expliquer aux CTD leur rôle dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre du suivi et de l'évaluation (29 %)

La question S3 Q202 (Quelles sont les attentes du Système SEA pour un PNA inclusif ?) reçoit trois grandes réponses au score identique, à savoir :

- Accompagner les CTD dans la mise en œuvre de dispositifs locaux de suivi et d'évaluation (32 %)
- Adopter une stratégie commune de lutte contre les changements climatiques (32 %)
- Harmoniser les outils de SEA (32 %)

À la question S3 Q203 (Quel est l'objectif de la mise en place du système de SEA inclusif ?), trois réponses émergent du lot :

- Meilleure participation des acteurs locaux à la lutte contre les changements climatiques (32 %)
- Avoir des indicateurs permanents pour une meilleure définition des politiques locales de développement (33 %)
- Mise en œuvre et en synergie de la CDN et du PNACC (33 %)

La question S3 Q205 permet de relever que 95 % de personnes souhaitent bien connaître la structuration du SEA, ses acteurs et partenaires, puis ses outils et méthodes.

Tout porte à croire avec ces quelques réponses que les acteurs ne connaissent pas le SEA, mais souhaitent apprendre à le construire.

2.2.3 Résultats des rencontres avec les secteurs et les municipalités

Ces deux rencontres tenues à un mois d'intervalle ont permis de construire et discuter du triple dispositif institutionnel sectoriel, régional et local ou communal pour le SEA au Cameroun. Le schéma proposé sera exploité à bon escient avec le MINEPDED. La question de la transformation des comités de village en partenariat avec les maires a été bien accueillie par les représentants des municipalités, tout comme celle du plan climat ou climat/énergie pour les municipalités. Toutefois, on a convenu que les comités de village gagneraient à être des organes « genrés » et effectivement participatifs, travaillant dans un partenariat gagnant-gagnant avec les municipalités. Le choix des participants pour le SEA montre à quel niveau l'apprentissage a été relégué au dernier plan dans le suivi et l'évaluation au Cameroun. Reste à espérer que les secteurs, municipalités et membres de la société civile ayant

participé à l'atelier puissent en faire un véritable outil de soutien à l'adaptation aux changements climatiques au Cameroun via le PNA.

2.3 Les systèmes de suivi et d'évaluation existants et leurs indicateurs

L'analyse documentaire sur les systèmes de suivi et d'évaluation existants au Cameroun est confortée par celle du questionnaire. Le suivi et évaluation a une existence dormante pour ne pas dire latente. La majorité des acteurs la disent inexistante et d'autres moins connus. En parcourant les documents élaborés par les secteurs, on peut identifier quatre systèmes de suivi et d'évaluation, nommément : le système agricole (MINADER et MINEPIA), celui de la santé (MINSANTE), le système humain transversal (PANEJ) et le système statistique et économique (MINEPAT). Les **tableaux 3 à 6** présentent ces différents systèmes et leurs indicateurs.

Il existe bien des variantes au sein des différents systèmes parce que les perceptions dépendent des types d'organisation ou de sectoriels. Par exemple, les systèmes de suivi et d'évaluation dans le domaine de la santé semblent mieux élaborés que d'autres. Le système de suivi et d'évaluation statistique ferme la queue.

2.3.1 Le système de suivi et d'évaluation en santé

Le Plan Intégré de Suivi Évaluation (PISE) 2016-2020 a fait l'objet d'une analyse approfondie. En matière de contexte, le PISE de 2016 à 2020 corrige le précédent (2011-2015) qui a échoué à cause des valeurs de base des indicateurs de suivi de ce PNDS qui n'ont pas été suffisamment renseignées, ce qui, en plus de leur nombre élevé, a rendu leur suivi difficile. Par ailleurs, la multiplicité des sous-systèmes de suivi et d'évaluation (existence de système et d'outils de suivi et d'évaluation pour chaque programme) n'a pas facilité le suivi global et cohérent de toutes les interventions mises en œuvre dans le secteur santé.

Il se justifie par la nécessité de choisir et de réunir dans un document de synthèse les indicateurs les plus pertinents et validés par l'ensemble des acteurs clés du secteur.

Le document utilise la matrice opérationnelle de suivi et d'évaluation (**MINSANTE-PISE, 2016 : 14-53**), qui est un tableau qui récapitule les indicateurs de performance. Cette matrice permet d'expliquer le mode de calcul et de préciser le contenu de chaque indicateur. Sept critères sont utilisés pour décrire chaque indicateur de cette matrice, à savoir : (i) l'intitulé de l'indicateur ; (ii) son utilité ; (iii) sa méthode de calcul ; (iv) la méthode de collecte des données ; (v) les responsables de collecte ; (vi) la source de collecte des données et (vii) la périodicité de la collecte des données.

Le tableau 3 présente ce document dont l'approche utilisée est participative et multisectorielle.

Tableau 3 : Quelques exemples d'indicateurs du PISE, ministère de la Santé

Outils	Objectifs	Indicateurs	Sources de données
<p>- Renseigner le tableau de bord par les infos du Système National de l'Information sur la Statistique</p> <p>- La matrice opérationnelle des indicateurs</p> <p>Le cadre de performance</p>	<p>AXE STRATÉGIQUE 1 : PROMOTION DE LA SANTÉ</p>	<p>Pourcentage des membres des ménages utilisant les toilettes améliorées non partagées</p> <p>- Prévalence de l'obésité en milieu urbain</p> <p>- Pourcentage d'entreprises ciblées qui appliquent les principes de santé et de sécurité au travail</p> <p>- Taux de malnutrition chronique chez les enfants de moins de cinq ans</p>	<p>- Collecte des données à chaque niveau de la pyramide sanitaire dans le cadre du Système National d'Information Statistique (principale source de données)</p> <p>- La synthèse des informations du niveau central comportera à la fois des données provenant (i) des 10 comités régionaux de coordination et de suivi de la mise en œuvre du PNDS ; (ii) de la chaîne PPBS du MINSANTE et (iii) des ministères partenaires du secteur santé. (MINSANTE- PISE, 2016 :10)</p> <p>Dans la matrice :</p> <p>- Enquête Démographique et de Santé</p> <p>- Rapport annuel DOSTS et rapport des DRSP et SNIS</p> <p>- Rapport DRFP, MINEDUB, MINESEC, MINESUP et MINTSS</p> <p>- MICS, ECAM</p> <p>-Statistiques sanitaires mondiales, OMS, DPS, GATS</p>
	<p>Sous axe stratégique 1.1 : Capacités institutionnelles, communautaires et coordination dans le domaine de la promotion de la santé</p> <p>NB : Au total, la matrice compte cinq axes stratégiques et 23 sous axes stratégiques correspondants à 170 indicateurs (MINSANTE- PISE, 2016 : 14-53).</p>	<p>- Proportion des DS disposant d'un COSADI fonctionnel</p> <p>- Proportion du budget du MINSANTE alloué aux interventions de promotion de la santé</p> <p>- Proportion des DS ayant au moins trois OSC affiliés à la plateforme régionale des OSC et ayant contribué à la mise en œuvre du PTA du DS</p> <p>- Proportion des DS ayant au moins trois agents de santé communautaires polyvalents formés pour la dispensation d'un PMA communautaire de qualité</p> <p>- Disponibilité d'un texte réglementaire actualisé régissant la participation communautaire aux interventions de santé</p> <p>- Taux de réalisation des objectifs du plan pluriannuel de promotion de la santé</p> <p>- Proportion des DS dont au moins 50 % d'établissements secondaires mettent en œuvre les activités de promotion de la santé</p> <p>- Proportion des DS ayant mis en œuvre au moins 50 % d'activités communautaires inscrites dans leur PTA</p>	

L'analyse complète de tous les axes et sous axes stratégiques se trouve en annexe du rapport du ministère de la Santé publique (MINSANTE). Certainement, le MINSANTE puise ainsi dans le système de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) pour élaborer et renseigner le suivi et l'évaluation de l'ensemble de ces documents et projets. Ce système appelle quelques commentaires.

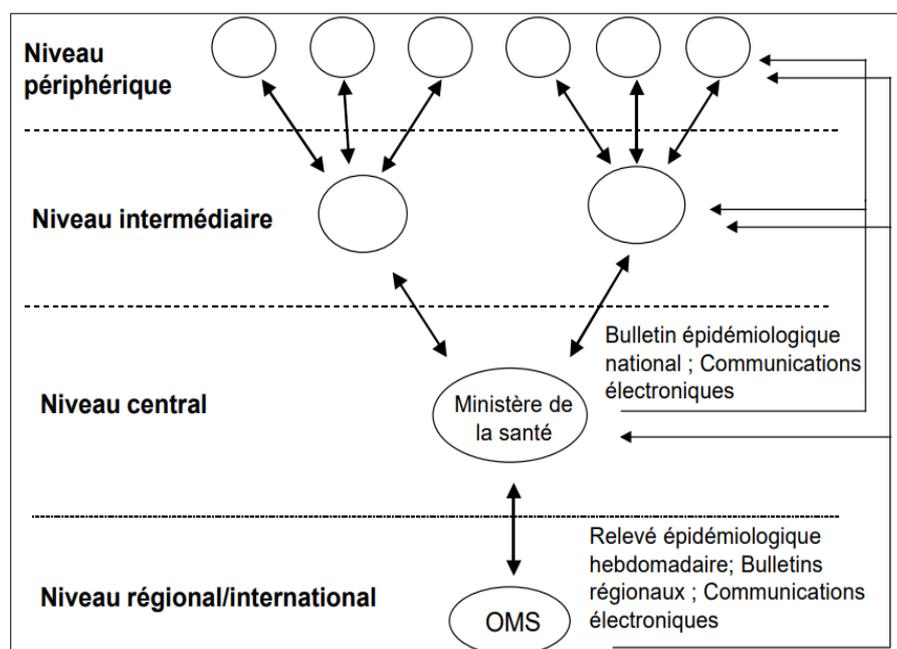
Tout comme le **PNACC** en cours de révision et bien d'autres documents, le MINSANTE estime que le suivi et l'évaluation a été l'une des faiblesses relevées lors de la mise en œuvre du plan de développement sanitaire 2011-2015 (**MINSANTE-PISE, 2016 : 5**). Le schéma institutionnel s'arrête au niveau régional, car il n'existe pas de service technique dédié à la gestion des informations sanitaires au niveau des districts de santé (**MINSANTE-PISE, 2016 : 6**).

À terme, **une seule instance de coordination multisectorielle de suivi et d'évaluation** sera mise en place à tous les niveaux de la pyramide sanitaire, en lieu et place des multiples comités des programmes prioritaires de santé et des sous-comités thématiques existant au niveau opérationnel. Le cadre institutionnel est pertinent même s'il ne fait allusion au genre, car il s'étend du niveau local ou de base avec le **Comité Opérationnel de Coordination et de Suivi-Évaluation de la mise en œuvre de la Stratégie Sectorielle de Santé** dont la composition est élargie **aux responsables des CTD et des organisations de la société civile affiliées à la plateforme régionale des OSC (MINSANTE-PISE, 2016 : 79)**. Le dispositif institutionnel d'information est inspiré de l'OMS et comporte trois niveaux, dont un niveau central (MINSANTE), un intermédiaire (département et régions), puis un niveau périphérique ou local (formation sanitaire des communes et districts de santé).³ De manière pratique, le MINSANTE fait deux types de surveillances : une surveillance fondée sur les indicateurs (SFI) et une surveillance fondée sur les événements (SFE). Pour la SFI, chaque formation sanitaire dispose d'un point focal de surveillance qui recueille les données sur les patients consultés et les transmet au district de santé. Le bureau régional de l'information sanitaire centralise les données régionales et les transmet à la Direction de la Lutte contre les Maladies, les Épidémies et les Pandémies (DLMEP) pour exploitation et intervention. La matrice des indicateurs et le tableau de bord sont également pertinents, car ils présentent des indicateurs mesurables, précis et bien libellés dans l'ensemble.

Le dispositif institutionnel tripartite du MINSANTE est inspirant pour celui du SEA à adopter au Cameroun (**Figure 7**).

³ La densité des formations sanitaire (FoSa) présente une moyenne supérieure à six par arrondissement au Cameroun. En outre, des agents de santé communautaires sont déployés dans les villages pour la collecte des informations et le suivi en temps réel. Globalement, ce sont les acteurs périphériques, notamment les agents de santé communautaires et les FoSa, qui assurent la surveillance et la détection des cas suspects. La délégation régionale reçoit les informations, les compile et informe la hiérarchie et les mesures de prévention ou de riposte sont organisées.

Figure 7 : Schéma du cheminement de l'information dans la surveillance des maladies transmissibles



Source : OMS

Il importe de préciser que le PISE n'est pas le seul document du ministère de la Santé. Il y en a d'autres comme le Plan stratégique national de santé numérique 2020 – 2024 ; la Stratégie sectorielle de santé 2016-2027 et le Plan de développement des ressources humaines du système de santé du Cameroun 2013 – 2017.

2.3.2 Le système de suivi et d'évaluation en agriculture et élevage

Les systèmes de suivi et d'évaluation agricoles et pastoraux sont développés avec les appuis des expériences de la FAO et du FIDA. Ils semblent aussi autant robustes que le système de suivi et d'évaluation du domaine de la santé. Deux documents feront l'objet d'un parcours, dont l'un sur l'agriculture (**tableau 4**) et l'autre sur l'élevage (**tableau 5**).

Le Plan National d'Investissement Agricole (PNIA 2014 – 2020) du Cameroun s'inscrit dans le processus Programme Détaillé pour le Développement de l'Agriculture Africaine (PDDAA) au Cameroun. À l'instar des autres pays d'Afrique Centrale, le Cameroun s'est engagé dans ce processus par la création, en août 2011, d'une équipe pays multisectorielle chargée de la mise en œuvre du PDDAA.

Le PNIA 2014 – 2020, dans ses objectifs et dans ses priorités, est en adéquation avec les composantes de la Stratégie de développement du secteur rural, les piliers du PDDAA et les thématiques prises en compte par le Programme Régional d'Investissements pour l'Agriculture, la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle de l'Afrique Centrale (**MINADER, 2015 : 2**).

Justification : L'économie peine à créer des emplois durables et décents ; le niveau de chômage reste élevé et les emplois créés se retrouvent principalement dans les secteurs à faible productivité et à bas revenus. L'agriculture possède pourtant un potentiel important eu égard à la diversité des conditions agroécologiques autorisant une grande diversification des productions agrosylvopastorales et halieutiques. C'est donc à juste titre que le secteur agricole et rural peut être considéré comme le moteur principal du développement économique (Vision 2035 et DSCE) (**MINADER-PNIA, 2014 : 25**).

Le Plan National d'Investissement agricole PNIA (2014 – 2020) utilise une double approche participative et inclusive des acteurs. Le suivi ponctuel et systématique de l'ensemble des projets est exécuté en début de chaque année à travers la revue annuelle des projets et programmes. L'évaluation continue d'un échantillon de projets est exécutée tout au long de l'année à travers le Monitoring Externe National Orienté vers les Résultats (MENOR). Les outils et objectifs font l'objet du **tableau 4**.

Tableau 4 : Quelques exemples d'indicateurs du Plan national d'investissement agricole du Cameroun (PNIA 2014 – 2020, Volume 1, MINADER)

Outils	Objectifs	Indicateurs	Sources de données
<ul style="list-style-type: none"> - Les autres évaluations ponctuelles (il s'agit d'évaluations d'impact, de missions d'accompagnement des PTF, de conventions avec certains projets ou structures) réalisées en cours d'année. - Tableaux de bord - Indicateurs d'impacts - Indicateurs de résultats, de performance et de réalisation - Les rapports annuels de revue 	<p>Objectif global : Faire du secteur rural un important moteur de l'économie nationale qui crée des emplois décents et des richesses pour satisfaire la demande intérieure et extérieure en assurant la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations dans un contexte de développement durable.</p> <p>Il est suivi de quatre objectifs spécifiques (MINADER-PNIA, 2014 :25)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Croissance annuelle du PIB-A Incidence de la pauvreté en milieu rural Prévalence de l'insécurité alimentaire Nombre net de nouveaux emplois créés Objectifs de production et de rendement Niveau d'accroissement du volume des exportations agricoles Taux de malnutrition chronique des enfants de moins de cinq ans Superficie de terres agricoles irriguées ou drainées Volume des crédits agricoles accordés aux producteurs Taux de mécanisation de l'agriculture Nombre de kilomètres de pistes rurales construits ou réhabilités Superficies forestières sous aménagement et reboisées Superficie agricole nationale occupée par des exploitations utilisant de bonnes pratiques de gestion de la fertilité Superficie des terres restaurées et différentes mesures d'adaptation aux changements climatiques mises en place Pourcentage de thèmes de recherche ayant généré des résultats vulgarisables Proportion des jeunes, femmes ou groupes vulnérables ayant bénéficié des aides pour la création de projets agricoles Nombre de personnes formées et performantes dans les métiers du secteur Nombre de revues annuelles par région et au niveau national 	<p>L'Institut National de la Statistique, la Direction des Enquêtes et des Statistiques Agricoles et les Direction des Études et de la Coopération chargées au sein des ministères techniques de la collecte des données primaires sur les exploitations (productions, superficies, ventes, taux d'adoption de certaines techniques) et des statistiques administratives (secondaires) auprès des autres administrations productrices (MINCOMMERCE, MINPMESSA, MINFI).</p> <p>Les Cellules de Suivi Évaluation et la Cellule des Projets et Programmes de chaque ministère. Le rôle de ces cellules est de recueillir, traiter et analyser les données primaires et secondaires provenant des projets et programmes qui relèvent de leur département ministériel respectif.</p>

Quelques remarques sur le PNIA

- Le schéma institutionnel paraît pertinent. C'est un cadre multi acteur avec un dispositif de coordination et de pilotage aux niveaux national et régional (**MINADER, 2014 : 61**).
- La prise en compte du genre à travers la responsabilisation et l'autonomisation socio-économiques des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables (**MINADER, 2014 : 49**).
- Le cadre de résultats présente l'objectif global, les objectifs spécifiques, les indicateurs, la situation de référence et la cible à l'horizon 2020 (**MINADER, 2014 : 29**).
- Les indicateurs sont précédés des objectifs
- Les sources de données sont variées : l'Institut National de la Statistique (INS), la Direction des Enquêtes et des Statistiques Agricoles et les Directions des Études et de la Coopération, chargées au sein des ministères techniques de la collecte des données primaires sur les exploitations (productions, superficies, ventes, taux d'adoption de certaines techniques) et des statistiques administratives (secondaires) auprès des autres administrations productrices (MINCOMMERCE, MINPMESSA, MINFI). Il faut y ajouter les Cellules de Suivi Évaluation et la Cellule des Projets et Programmes de chaque ministère.⁴

Dans le secteur élevage, le Document de stratégie du sous-secteur de l'élevage, des pêches et des industries animales révisé en 2011 contient des informations intéressantes sur le suivi et l'évaluation. L'approche utilisée est celle du suivi ponctuel et systématique de l'ensemble des projets et actions exécutés au début de chaque année à travers la revue annuelle des projets et programmes. L'évaluation continue d'un échantillon de projets est exécutée tout au long de l'année à travers le Monitoring externe National Orienté vers les Résultats (MeNOR). Le **tableau 5** résume les objectifs et indicateurs.

⁴ Le dispositif institutionnel est basé sur une approche inclusive des acteurs. Il prend en compte l'aspect genre et s'étend au secteur privé et aux OSC, CTD et PTF. Fort de ce constat, le mécanisme de mise en œuvre du PNIA semble le plus abouti en lien avec la formation reçue, contrairement au dispositif du système statistique ou sanitaire, qui ne prennent que certains de ces éléments et pas tous à la fois, comme c'est le cas ici.

Tableau 5 : Quelques exemples d'indicateurs du Document de stratégie du sous-secteur de l'élevage, des pêches et des industries animales (MINEPIA)

Outils	Objectifs	Indicateurs	Sources de données
<p>Comité de Planification, de Programmation, de Budgétisation et de Suivi-évaluation de la stratégie (comité PPBS)</p> <p>- Le comité a été ainsi créé par la décision N° 0063/D/MINEPIA du 1er mars 2010</p> <p>- Rapports annuels</p>	<p>1. Développer l'élevage des espèces à cycle court (volaille, porc, petits ruminants, miel, lapin, espèces non conventionnelles)</p> <p>2. Moderniser les exploitations familiales dans une perspective de conservation des ressources zoogénétiques</p> <p>3. Faciliter et encourager l'investissement privé pour la création des exploitations de moyenne et grande importance afin de passer à des élevages semi-intensifs et intensifs susceptibles de rapporter des devises à l'exportation. Des efforts seront faits dans la mise en place des programmes d'installation de nouveaux acteurs dans les principaux bassins de production et les zones périurbaines des grandes agglomérations</p> <p>4. Promouvoir et inciter de nouveaux acteurs à investir dans le sous-secteur, notamment dans les principaux bassins de production et les zones périurbaines des grandes agglomérations</p> <p>5. Développer la pêche maritime et continentale. Il s'agira d'accorder plus d'agréments aux pêcheurs en vue de mieux exploiter l'énorme potentiel halieutique de la zone de Bakassi et lutter contre la recrudescence des activités de pêche illicite (notamment l'utilisation d'engins interdits et le débarquement des captures hors des côtes camerounaises). Il s'agira aussi de mettre en place un système efficace de suivi, de contrôle et de surveillance des activités de pêches</p> <p>6. Promouvoir l'aquaculture commerciale. Le gouvernement entend vulgariser les connaissances de base pour une appropriation des innovations dans le domaine. Il s'agira aussi de renforcer la structuration socioprofessionnelle autour des activités aquacoles. (MINEPIA, 2011 :79).</p>	<p>Quantité de viande de volaille produite</p> <p>Quantité de viande de porc</p> <p>Quantité de viande de petits ruminants</p> <p>Quantité d'œufs produits</p> <p>Quantité de viande et de lait produite</p> <p>Qualité et quantité des productions animales</p> <p>Quantité de fourrages et des points d'eau</p> <p>Niveau d'atteinte des objectifs</p> <p>Le taux de couverture vaccinale</p> <p>La prévalence des maladies animales prioritaires</p> <p>Les performances et l'actualisation de l'arsenal juridique des services vétérinaires</p> <p>Quantité de poissons de capture</p> <p>Volume de poissons importés</p> <p>Quantité de poissons d'aquaculture</p> <p>Moyens de fonctionnement disponibles</p> <p>Nombre de personnes formées</p> <p>Taux d'efficacité des services</p> <p>Taux de satisfaction des personnels</p> <p>Ratio des postes de travail occupé aux postes de travail prévus par le cadre organique</p> <p>- Évolution des revenus des producteurs</p> <p>- Évolution des emplois</p> <p>- Évolution des différents taux de pauvreté</p> <p>- Volume de production</p> <p>- Nombre d'organisations professionnelles agricoles opérationnelles</p> <p>- Nombre de jeunes installés</p>	<p>La base de données sur les projets et programmes mise en place au sein de la Cellule de la Coopération et du Suivi des Programmes Sectoriels et celle de suivi des activités de la Cellule de</p> <p>Suivi constituent les principales sources d'information et d'outils de collecte, de production et de diffusion de l'information dans le cadre du dispositif de suivi de la mise en œuvre de la stratégie du sous-secteur.</p>

Ces deux sous-systèmes de suivi et d'évaluation montrent bien une certaine familiarité de ces institutions avec les indicateurs qui sont également hautement précis et dont certains seront utilisés dans les secteurs choisis par le PNA au Cameroun pour le SEA.

2.3.3 Le système de suivi et d'évaluation en statistique

Le MINEPAT représente la tutelle de l'Institut National des Statistiques dont la mission est de recueillir et rassembler l'ensemble des statistiques nationales, régionales et locales du Cameroun de façon à rendre accessible l'information statistique au Cameroun, quel que soit le secteur ou le milieu. Le DSCE (**MINEPAT, 2009**) indique que dans le cadre du suivi et de l'évaluation du DSCE, le dispositif statistique s'appuiera sur un système d'information qui s'inspire du CRESMIC et reposera sur la Stratégie nationale de développement de la statistique (SNDS) adoptée par le gouvernement après sa validation par le Conseil national de la statistique en janvier 2009 (**MINEPAT, 2009**).

La révision de la SNDS 2009-2013 intervient dans un contexte international marqué principalement par l'adoption en 2011 à Busan (Corée du Sud) du Plan d'Action de Busan pour la Statistique (BAPS), qui prévoit que les statistiques doivent être de bonne qualité pour la prise de décisions, les résultats, la redevabilité, la responsabilité et la transparence. Au niveau régional, cette stratégie a pris en compte les orientations de la Stratégie d'Harmonisation des Statistiques en Afrique (SHaSA) et les principes de la Charte africaine de la Statistique (CAS) (**MINEPAT, 2015 : 18**). L'une des raisons pour lesquelles il est important d'aligner la SNDS 2015-2020 à l'horizon du DSCE est d'afficher le fait que la statistique est considérée comme l'outil nécessaire pour le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du DSCE et des différentes stratégies sectorielles de développement (**MINEPAT, 2015 : 8**). Cette stratégie ambitionne de fournir au gouvernement un cadre performant de production des informations statistiques de qualité pour la définition, le suivi et l'évaluation des politiques nationales et sectorielles de développement. (**MINEPAT, 2015 : 18**).

Le système d'information et de suivi et d'évaluation de la SND 30 s'appuiera sur la SNDS pour fournir les données et informations nécessaires. Il s'alimente des produits de la statistique officielle, et donc repose sur le Système National d'Information Statistique (SNIS) (**MINEPAT 2020**). Le dispositif statistique sera fondé sur les principes directeurs suivants : (i) la définition des indicateurs précis de résultats à tous les niveaux (ressources, rendement, effets et impacts), (ii) la production des données de qualité (pertinence, fiabilité, régularité et accessibilité), (iii) l'utilisation effective des données pour la prise de décision et (iv) le partenariat dans la conception et la gestion du système. Le Conseil National de la Statistique (CNS) assurera l'opérationnalisation de ces principes directeurs à travers la SNDS (**MINEPAT, 2020**).

À la différence des processus de suivi et d'évaluation des systèmes de santé et agropastoraux, qui fonctionnent bien et qui s'inspirent des organisations de coopération, le système tel que mis en place par le MINEPAT est lourd dans son fonctionnement et les indicateurs manquent de transparence dans leur élaboration. Ainsi, par voie de presse, la première session de travail du Comité National de S&E de la SND 30 a eu lieu du 15 au 16 juillet 2021. La mission assignée au Comité est d'avoir une meilleure appropriation et opérationnalisation de la stratégie par les différents acteurs, une coordination renforcée et efficace des interventions des différents acteurs et un financement adéquat de la stratégie — en gros, « suivre la mise en œuvre de la stratégie ». ⁵

⁵ <https://ecomatin.net/snd30-le-comite-nationall-de-suivi-evaluationn-estt-effectif/>

La réunion du 2 novembre 2022 sous la résidence effective du MINEPAT évoque un bilan mitigé de gouvernance. L'**encadré 3** donne un aperçu de cette question de gouvernance qui plombe le suivi et l'évaluation et la gestion des affaires publiques au Cameroun.

Encadré 1 : SND 30 : des pistes pour améliorer la gouvernance

Bilan mitigé : D'après le comité national de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre de la SND 30, beaucoup reste encore à faire en matière d'amélioration de la gouvernance par le Cameroun. En effet, dans ce domaine, le pays occupe le 151e rang sur 191 États recensés à travers le monde. Cependant, un saut qualitatif a été relevé dans le domaine de la décentralisation et du système judiciaire. Pour les membres dudit comité, le Cameroun doit encore fournir beaucoup d'efforts afin d'asseoir les bonnes pratiques en matière de la gestion des affaires publiques.

Stratégies à adopter : Les participants à la rencontre de Yaoundé recommandent l'actualisation du cadre de référence du secteur de gouvernance pour l'arrimer à la SND 30. Concrètement, il est question de mettre l'accent sur :

- l'orientation de la commande publique vers les systèmes de production locale
- la nécessité de mise en place de données statistiques en faveur des politiques publiques
- la gouvernance locale dénuée des actes de corruption

Le rapport 2020-2021 sur l'état de la gouvernance au Cameroun appelle donc à relever des défis de transparence et de respect des procédures.

Dieudonné ZRA <https://www.crtv.cm/2022/11/snd30-des-pistes-pour-ameliorer-la-gouvernance/>

Dans ce domaine, il est donc à craindre une multiplication des sous-commissions et une déperdition d'énergie qui ne permettent pas d'avancer comme cela a été le cas pour le DSCE. Le **tableau 5** va fournir des indications sur la Stratégie nationale de développement de la statistique, qui est chargé des données du suivi et de l'évaluation pour le DSCE et la SND 30.

Le document analysé est la Stratégie nationale de développement de la statistique du Cameroun : SNDS 2015 – 2020. L'approche utilisée dans le document pour la collecte d'information est participative et elle associe les diverses enquêtes effectuées par l'Institut National de Statistique, dont les Enquêtes camerounaises sur les ménages, les Enquêtes par grappes à indicateurs multiples, les Enquêtes Démographiques et de Santé, Enquêtes sur l'Emploi et le Secteur Informel et le Recensement général de la population et de l'habitat. Les objectifs et indicateurs sont contenus dans le **tableau 6**.

Tableau 6 : Exemples d'indicateurs dans la Stratégie nationale de développement de la statistique du Cameroun 2015-2020

Outils	Objectifs	Indicateurs	Sources de données
- Les plans d'action annuels - Les rapports d'activité annuels	<p>Objectif global : Amener le SNIS à produire et à diffuser des statistiques de qualité suffisamment désagrégées et prenant compte des domaines émergents</p> <p>5 axes stratégiques : 1— Rendre efficaces la coordination et la gouvernance du système 2— Disposer des ressources humaines compétentes, motivées et en nombre suffisant 3— Assurer la couverture et la qualité de la production statistique 4— Renforcer la diffusion, l'archivage et la communication de l'information statistique 5— Développer la recherche appliquée et renforcer la coopération</p>	Liste des productions statistiques. Couverture thématique de la production statistique Qualité des données produites Niveau de désagrégation des données Indice national de développement de la statistique Indice de satisfaction des utilisateurs Qualité de la coordination et de la gouvernance du SNIS Nombre de cadres juridiques visant à améliorer les normes et la qualité ratifiés par le Cameroun Types de normes de qualité pris en compte dans les textes statistiques Proportion d'administrations sectorielles ayant une gestion centralisée de l'information Nombre d'administrations ayant bénéficié d'un appui technique de l'INS. Proportion d'administrations utilisant les outils de normalisation statistique produits par l'INS Effectif des ressources humaines qualifiées en activité dans le SNIS Proportion de ministères ayant au moins deux statisticiens ou démographes en service dans l'unité statistique Nombre de personnel non-statisticiens du SNIS ayant bénéficié d'une formation sur les principes de base de la statistique Proportions de statisticiens ou démographes ayant bénéficié d'un renforcement de capacités nécessaires au système Nombre de statisticiens ou démographes sortis du système Proportion de personnels des administrations sectorielles, formés et en service à la production statistique Proportion d'administrations disposant d'un cadre de travail approprié à la production statistique Proportion de personnel de l'unité de production statistique disposant d'un cadre de travail approprié Proportion d'administrations disposant d'outils de travail appropriés pour la production statistique Bâtiment construit pour abriter les services centraux de l'INS Bâtiments construits pour abriter les services régionaux de l'INS Nombre de personnels du SNIS travaillant dans de bonnes conditions Proportion d'unités statistiques disposant d'au moins un véhicule de service pour la production statistique	Livrables des projets statistiques Rapports des évaluations de la qualité des données Rapports du suivi et de l'évaluation de la SNDS Rapports d'activités statistiques des administrations Rapport d'enquête sur le développement de la statistique Rapports d'enquête sur la satisfaction des utilisateurs de données Rapport de suivi et d'évaluation de la SNDS Cadres juridiques Textes réglementaires du Cameroun Contenu des textes statistiques Organigrammes des ministères Rapports d'activités statistiques sectorielles Rapports de suivi et d'évaluation de la SNDS Rapports d'évaluation de la qualité des données Rapport de l'évaluation des capacités du SNIS, PAP et CDMT des différentes administrations sectorielles Rapport de suivi et d'évaluation de la SNDS Budget détaillé des ministères (loi des finances) Cartes thématiques Rapports d'activités statistiques des administrations Rapports de suivi et d'évaluation de la SNDS Rapports d'activités statistiques

Source : MINEPAT, 2015.

Le schéma institutionnel proposé par le SNDS est national. Il est placé sous la coordination du Conseil National de la Statistique (CNS). Ainsi, le dispositif institutionnel de pilotage de la mise en œuvre de la SNDS est le suivant : le Conseil National de la Statistique (CNS) est l'organe de coordination de la SNDS ; le Secrétariat Technique du CNS assuré par l'INS est l'organe technique de supervision et de gestion des activités de la SNDS. Il préparera pour les sessions du CNS les rapports sur le niveau d'exécution des activités de la SNDS. Il sera appuyé par les Commissions techniques spécialisées : l'INS, le BUCREP et les structures chargées des productions statistiques aux niveaux sectoriel et déconcentré seront chargés de l'exécution directe des activités de leurs domaines de compétence (MINEPAT, 2015 : 45).

Ce cadre institutionnel est-il pertinent ? Bien évidemment ! Car, en tant que stratégie d'un secteur transversal du DSCE, lui-même assis sur des stratégies sectorielles verticales, la SNDS bénéficiera de facto du cadre permanent de suivi et d'évaluation global du DSCE à travers les divers niveaux d'instance élargis à la société civile et aux PD (MINEPAT, 2015 : 47).

Cependant, ce schéma n'intègre pas **les CTD et ne prend pas en compte l'aspect genre. Toutefois, il est dit** : « Les communes auront la charge d'élaborer leurs projets statistiques et d'assurer leur mise en œuvre et leur suivi sous la coordination des agences régionales de l'INS » (MINEPAT, 2015 : 48).

Le cadre logique qui présente les objectifs, les indicateurs et les sources de données est-il pertinent ? Oui, avec des indicateurs mesurables, précis et bien libellés.

Les indicateurs sont-ils précédés des objectifs ? Oui, en l'occurrence les axes stratégiques, les objectifs spécifiques et les résultats attendus pour chaque axe (conformément aux principes de la gestion axée sur les résultats).

Les sources de données sont variées. Elles comprennent les livrables des projets statistiques, les rapports des évaluations de la qualité des données, les rapports du suivi et de l'évaluation de la SNDS, les rapports d'activités statistiques des administrations, le rapport d'enquête sur le développement de la statistique, les rapports d'enquête sur la satisfaction des utilisateurs de données et le rapport de suivi/évaluation de la SNDS.

NB : dans l'ensemble, ce dispositif peut être considéré comme un modèle abouti en termes de suivi et d'évaluation. Néanmoins, il y manque les activités liées au système d'apprentissage.

Tous les indicateurs n'ont pas été relevés. Le système rassemble l'existant au niveau des autres ministères et cela aurait demandé des sous-systèmes statistiques adossés aux différents secteurs comme le font déjà le MINADER, le MINEPIA et le ministère des Forêts et de la Faune (MINFOF). Ce type de système ne peut nullement convenir au SEA à mettre en œuvre du fait de sa lourdeur et du mode de gouvernance qui est essentiellement vertical.

2.3.4 Le système de suivi et d'évaluation transversal (ressources humaines)

Le suivi et l'évaluation au niveau du système humain est encore embryonnaire. Trois documents ont été analysés, à savoir : la Politique nationale de protection sociale (PNPS) au Cameroun, la Politique nationale de la jeunesse et le Plan d'action national pour l'emploi des jeunes (PANEJ) 2016-2020. Plusieurs constats se dégagent :

- Le suivi et l'évaluation est évoqué sommairement dans ces documents
- Les objectifs et axes stratégiques ne sont pas suivis des indicateurs

- L'absence (dans la PNPS et la politique nationale de la jeunesse) des outils de suivi utilisés dans les systèmes sanitaire, agricole et statistique comme le tableau de bord, le cadre logique ou de performance, la matrice opérationnelle des indicateurs, les fiches de suivi et les manuels de procédures
- Seul le PANEJ offre un cadre logique, mais qui n'a pas d'objectifs
- Les sources de données ne sont pas précisées dans ces documents

Ces documents découlent des questions transversales de population et de la jeunesse. Si les deux premiers développent des axes stratégiques et une approche participative, ils ne fournissent toutefois pas d'indicateurs. Le dernier PANEJ 2016-2020 en a élaboré quelques-uns que l'on peut apprécier dans le **tableau 7**. Les approches utilisées sont participatives et non participatives. L'évaluation est conjointe.

Tableau 7 : Quelques indicateurs élaborés par le PANEJ 2016-2020

Outils	Objectifs	Indicateurs	Sources de données
- Les cahiers de notes - Les fiches - Le chronogramme d'activités - Les termes de références du suivi - Les registres - Le tableau de bord - Les rapports d'activités - Les conventions - Le manuel de procédures	Adapter les qualifications professionnelles des jeunes aux besoins du marché de l'emploi Faciliter la production et l'accès des jeunes aux informations satisfaisant leurs besoins sur le marché de l'emploi Réduire le sous-emploi, notamment la précarité de l'emploi des jeunes Accroître l'auto-insertion des jeunes Améliorer le pilotage et la coordination des politiques et programmes de l'emploi des jeunes	- Les qualifications des jeunes sont mieux adaptées au marché de l'emploi. Ceci sera perceptible à travers l'évolution à la baisse du taux de chômage des jeunes qui passera de 14 % en 2010 à 10 % en 2020 - La production et l'accès des jeunes, dont au moins 30 % de femmes, aux informations sur le marché de l'emploi sont accrus. Cet accroissement sera mesuré par « Le pourcentage de jeunes insérés à travers les canaux formels de recrutement » qui passera de 11,1 % en 2010 à 20 % en 2020 - Le sous-emploi des jeunes est diminué, passant de 73,1 % en 2010 à 50 % en 2020 - L'auto-insertion des jeunes à travers l'entrepreneuriat est accrue. Ainsi, le pourcentage des jeunes promoteurs d'entreprises passera de 49 % en 2009 (RGE) à 65 % en 2020. - Le pilotage et la coordination des politiques et programmes d'emploi des jeunes sont améliorés pour une meilleure gouvernance du marché du travail	Aucune précision

On constate bien dans ce cas que les indicateurs sont essentiellement quantitatifs. Dans la démarche SEA du Cameroun, on fera appel autant à des indicateurs quantitatifs que qualitatifs.

2.4 Indicateurs et système SEA du Cameroun

2.4.1 Définition, examen et révision des indicateurs (indicateurs d'impacts, indicateurs des résultats, indicateurs de réalisation, indicateurs du genre)

2.4.1.1 Définition et caractéristiques des indicateurs

Le mot « *Indicateur* » vient du latin *indicāre* : indiquer, révéler, informer, estimer, désigner. L'indicateur évoque une unité de mesure, une barre mesurable ou observable. Un indicateur va ainsi venir **quantifier** ou **qualifier** la satisfaction d'un critère. Il n'a d'existence que par rapport à un critère auquel il est rattaché ou doit pouvoir se rattacher. L'indicateur est un facteur ou une variable de nature quantitative ou qualitative constituant ou représentant un moyen simple de mesurer et d'informer soit des changements liés à une intervention, soit d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement (OCDE, 2002 ; CAD, 2014). Les indicateurs sont des mesures quantitatives ou qualitatives permettant de suivre et de mesurer les réalisations, les changements et les transformations induits par un phénomène, une intervention ou une activité spécifique. Les **indicateurs** font partie intégrante de la conception, de la mise en œuvre, du **suivi et de l'évaluation de tout projet** de développement.⁶ Le processus de suivi et d'évaluation dépend de l'élaboration d'un ensemble d'indicateurs qualitatifs ou quantitatifs permettant de mesurer le changement de l'environnement du projet et des groupes cibles à la suite de la mise en œuvre des activités du projet (Friedrich-Ebert-Stiftung, 2014).

Les indicateurs **qualitatifs** sont naturalistes et concernent plus généralement des *opinions*, des *perceptions du changement*, des *constats* ou *appréciations* d'une situation, des *témoignages* ou des *récits*. Par définition, les données véhiculées par des indicateurs qualitatifs intègrent donc une part de **subjectivité**. Toutefois, leur utilisation par l'approche naturaliste permet d'aller au-delà des résultats prédéterminés et attendus pour saisir l'inattendu, l'impact différentiel et les changements réels qui se produisent à la suite d'un projet.⁷

Les **indicateurs quantitatifs ou chiffrés** sont les plus couramment utilisés et ils se servent des unités de mesure cardinales et ordinales, des formules plus ou moins complexes ou tout simplement de signes binaires.⁸ Les valeurs issues de ces mesures et formules peuvent être par la suite être désagrégées, morcelées ou agrégées en entités séparées. Cette désagrégation peut s'effectuer par zone géographique, par genre, par âge, par profession ou catégories socioprofessionnelles, groupes ethniques ou religieux.

2.4.1.2 Caractéristiques et sélection des indicateurs

La littérature abonde sur les caractéristiques et la sélection des indicateurs. L'usage du terme « bon indicateur » est à la mode et désigne un processus d'examen et de sélection des indicateurs plus convenables au contexte parce que les mauvais indicateurs auront été écartés. Par conséquent, un bon indicateur adapté aux besoins de suivi et d'évaluation doit disposer, selon François Peltier,⁹ de trois qualités : simplicité, représentativité et opérationnalité. Cet auteur ajoute par ailleurs que le

⁶ <http://www.agencewebgram.com/2021/12/Les-indicateurs-qualitatifs-et-leur-pertinence-dans-le-Suivi-Evaluation-de-projets-et-programmes.html>

⁷ idem

⁸ <https://www.eval.fr/concevoir-un-systeme-de-suivi-evaluation/etape-3-selection-des-methodes/indicateurs/>

⁹ <https://www.synonyme-du-mot.com/les-articles/quelles-sont-les-qualites-dun-bon-indicateur> mis à jour le 29 octobre 2022.

choix d'un bon indicateur repose sur quatre caractères : (1) quantifiable : on doit être capable de mesurer avec précision ses indicateurs ; (2) actionnable : un indicateur clé doit permettre aux décideurs d'engager des actions ; (3) simple : un bon indicateur doit être simple à construire et à comprendre et (4) fiable : le décideur doit avoir confiance dans les indicateurs qui lui sont fournis. Bien évidemment, tout bon indicateur de performance **devra être pertinent, éviter les effets pervers, attribuable, bien défini, disponible en temps utile, fiable, comparable, et vérifiable**. Quant à cette pertinence évoquée, il est conseillé que l'on s'appuie sur les objectifs de l'organisation. Selon l'ampleur du projet, on pourrait retenir, pour la pertinence et à titre indicatif, entre 5 et 10 indicateurs. Tout comme les objectifs, les indicateurs doivent respecter les critères **SMART**, c'est-à-dire qu'ils doivent être **Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes et Temporellement définis**.

2.4.1.3 Typologie d'indicateurs

Cette typologie est difficile à établir et dépend de chaque type de projet. La classification peut autant reposer sur la temporalité ou sur le cycle de projet, parfois sur le territoire du projet.

Par exemple, en fonction de la chronologie du projet, il est conseillé de dresser une typologie contextualisée. Ainsi dit, en phase initiale du projet ou programme, on peut avoir :

- **Des indicateurs de contexte ou de situation** : Ce sont des variables sociales, démographiques, politiques, culturelles, environnementales ou légales qui permettent d'appréhender un contexte, un territoire ou une situation.
- **Des indicateurs de ressources qui** indiquent les moyens financiers, humains et matériels mobilisés. Simples et supposément accessibles (budget annuel, nombre de salariés en équivalent temps plein, locaux, moyens roulants), ceux-ci participent à apprécier l'ampleur d'un programme et à sa redevabilité. La stabilité des ressources est néanmoins un facteur d'efficacité et bien sûr de durabilité.

En phase de mise œuvre, les indicateurs suivants permettront d'apprécier les interventions et transformations :

- **Les indicateurs de processus ou d'activité, voire de suivi**, concernent l'appréciation de la mise en œuvre. Un des objets sera de détecter un décalage éventuel entre l'ingénierie d'action anticipée (ce que nous avons prévu) et les mécanismes réels émergents de la mise en application (ce qui se déroule comme prévu).
- **Les indicateurs de réalisations directes** (produits, services, extrants) constituent le point de bascule entre les indicateurs de processus (éléments sous contrôle du projet) et les indicateurs d'effets (qui échappent partiellement au contrôle du projet). Ce sont les plus communs : nombre de primes accordées, nombre de certificats de compétence délivrés, nombre de tonnes de déchets collectés, nombre de consultations effectuées).

La mesure des effets à court, moyen et long terme donne lieu aux familles d'indicateurs suivants :

- **Les indicateurs de résultats ou de rendement** (les produits de l'action) : ils permettent d'apprécier les avancées en fonction de la cible qui avait été visée.
- **Les indicateurs d'effets ou d'impact** qui englobent les conséquences dans leur ensemble, peu importe le lien aux objectifs de départ : effets prévus ou imprévus, positifs ou négatifs, directs ou indirects.

Des **indicateurs de genre** sont des instruments importants pour le suivi et l'évaluation des actions pour l'égalité entre les femmes et les hommes. Leur absence est souvent due au manque de connaissances ou de formation sur le genre¹⁰ dans le pays et les organisations. Les indicateurs de genre tentent de mesurer les *changements* en ce qui concerne la situation des rapports femmes-hommes dans un projet (ou une société) et sur une période donnée. Il peut s'agir de mesurer les changements dans les relations sociales entre les hommes et les femmes, les progrès qu'induisent une politique, un programme ou une activité pour les hommes et les femmes, ou dans la situation des hommes et des femmes au regard d'un problème particulier, comme la pauvreté, la participation politique ou la participation économique. Comme exemple, l'indice de développement et des inégalités entre les sexes en Afrique (*IDISA de la Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique*) a été créé pour le contexte africain. Il comporte notamment un indice de la condition de la femme, mesure relative à l'égalité entre les sexes qui peut être quantifiée en se fondant sur trois rubriques : le pouvoir social (indicateurs sur l'éducation et la santé), le pouvoir économique (indicateurs relatifs au revenu, au budget-temps, à l'emploi et à l'accès aux ressources) et le pouvoir politique (indicateurs relatifs au pouvoir politique formel et informel).

Au niveau mondial, parmi les indicateurs de genre, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a introduit en 1995 l'indice sexo-spécifique du développement humain (ISDH), encore connu comme l'Indice de Développement de Genre. Cet indicateur statistique permet d'ajuster l'IDH en mesurant l'écart des *réalisations* entre les femmes et les hommes dans trois domaines : (a) la longévité et santé, exprimée par l'espérance de vie à la naissance ; (b) l'instruction et l'accès au savoir, calculés par le taux d'alphabétisation des adultes et le taux brut de scolarisation et (c) possibilité de bénéficier d'un niveau de vie décent, exprimé par le revenu estimé du travail. Il en est de même de l'Indicateur de la Participation des Femmes (IPF) qui est utile pour mesurer *la capacité d'action par la participation à la prise de décisions*. Il évalue les progrès effectués pour la participation politique, le pouvoir décisionnel, la participation économique et le contrôle des ressources. Les autres indicateurs sur le genre sont l'Indice d'Inégalités de Genre et l'Indice Mondial d'Écart entre les Sexes.

L'indice d'inégalités de genre est un indicateur composite, créé en 2010 par le PNUD. Il met en évidence le manque à gagner, en termes de développement économique, imputable aux inégalités de genre. Il mesure le déficit de progrès dans trois dimensions du développement humain résultant d'inégalités de genre : santé reproductive, autonomisation et marché du travail (statut économique).

L'indice mondial d'écart entre les sexes est un indice développé par le Forum Économique Mondial en 2006. Il mesure les inégalités de genre dans l'accès aux ressources et aux opportunités dans un pays donné. Il repose sur une évaluation des inégalités socio-économiques entre les hommes et les femmes. Il s'agit de donner un aperçu des disparités entre les hommes et les femmes dans l'exercice de certains droits de la personne. Il se mesure grâce à quatre variables :

- La participation économique et les opportunités : salaires, participation et emploi hautement qualifié
- L'éducation : accès aux niveaux élémentaires et secondaires de l'éducation
- La santé : espérance de vie et proportion des sexes
- La participation à la vie politique : représentation dans les structures de prise de décisions

¹⁰ <https://www.centre-hubertine-auclert.fr/outil/les-indicateurs-de-genre#:~:text=Les%20indicateurs%20de%20genre%20sont,de%20formation%20sur%20le%20genre>

2.4.1.4 Sélection des indicateurs

Le choix ou la sélection des indicateurs ne doit pas être arbitraire si l'on veut réussir le suivi et l'évaluation. Le choix n'est pas opéré pour plaire à une entité quelconque, mais pour vérifier la crédibilité des actions effectuées. Le processus de sélection est une étape importante et il joue un rôle clé dans le succès du processus de suivi et d'évaluation. Le choix d'indicateurs appropriés permet d'obtenir des informations utiles pour mesurer la performance du projet et l'évolution du travail. En effet, l'importance du suivi et de l'évaluation réside dans le succès du projet, le développement d'un programme, les leçons à tirer et l'apprentissage, la confiance et la transparence dans le travail la relation saine avec les bailleurs de fonds

Pour les besoins du SEA, tout en gardant à l'esprit que ces indicateurs doivent correspondre aux situations d'adaptations aux changements climatiques, il est conseillé autant que possible (1) de concevoir des indicateurs mixtes voire hybrides ; (2) de les rendre compréhensibles par les usagers et les bénéficiaires ; (3) de les sélectionner de façon participative (usagers et parties prenantes) ; (4) de pouvoir les utiliser et les interpréter conjointement et non isolément ; (5) d'en choisir les plus significatifs et essentiels ; (6) de refléter les variations ou l'évolution et (7) de les tester.

La sélection des indicateurs permet d'en apprécier et aussi d'en éliminer les moins pertinents pour le travail à accomplir. En fonction de la temporalité et en phase de conception (collecte de données), on aura comme critères de sélection :

- **Spécifique** : il s'agit de préciser ce qui devra être mesuré de manière aussi spécifique que possible.
- **Mesurable** : il faut s'appuyer sur tout élément factuel mesurable
- **Accessible** : on doit anticiper l'effort requis ou le degré de difficulté pour obtenir les données souhaitées en termes de coût (budget utilisé et celui disponible) et de disponibilité des données (données sensibles ou confidentielles ?)
- **Réaliste ou pertinent** : les données souhaitées présentent-elles un intérêt ? Quelle plus-value par rapport aux autres indicateurs présélectionnés ?
- **Temporellement défini** : tout indicateur fiable est systématiquement relié à une période temporelle
- **Sélectionné de façon participative** : L'exercice participatif de sélection des indicateurs permet à chaque partie prenante d'exprimer le sens de son point de vue et d'anticiper ou mettre à jour d'éventuels désaccords sur le sens même de l'action. Il s'agit aussi de faire remonter aux concepteurs du programme certaines facettes importantes aux yeux d'autres acteurs qu'eux-mêmes n'avaient pas la possibilité de détecter.
- **Comparable et agrégeable** : « les données agrégeables sont celles qui peuvent s'additionner, se compiler, se réunir. » Quels sont dans les actions déjà portées par notre structure les indicateurs qui pourraient être exploités ? En quoi avons-nous besoin de comparer des données et quels indicateurs communs pourraient être envisagés ?

En phase opérationnelle, la sélection d'indicateurs s'appuiera sur les critères suivants. Après une première phase de collecte de données, une deuxième analyse ou phase de sélection pourra être effectuée au regard des critères préalablement exposés. L'intérêt ici est d'apporter des mesures correctrices dans la collecte d'information (outils de collecte, fréquence de collecte, formation des

enquêteurs) ou dans la définition ou le mode de calcul de l'indicateur. Voire à ce stade de remplacer ou éliminer certains indicateurs manifestement inappropriés.

- **Simplicité** : est-ce que les outils de collecte de données permettant l'exploitation des indicateurs sont suffisamment simples et explicites pour être interprétés sans biais par les enquêteurs comme par les répondants ?
- **Accessibilité** : la collecte de données se déroule-t-elle comme prévu ? Les données sont-elles aussi accessibles que prévu ? Le coût de collecte et la durée de collecte correspondent-ils à nos anticipations ?
- **Temporalité** : les données sont-elles disponibles au moment où nous l'avons envisagé ? Sinon comment réaménager le calendrier de collecte ?

La sélection des indicateurs peut avoir lieu après un premier cycle d'utilisation des données. Dans ce cas de figure, les critères de fiabilité des données, d'accessibilité, de simplicité, de responsabilité/attribuable, de traçabilité, et des possibilités de recoupement de sources seront utilisées.

La gestion de la performance conduira à sélectionner les critères suivants en fonction des objectifs : *atteignable, ambitieux, acceptable, réalisable, réaliste, récompensé, pragmatique, orienté vers l'action, habilitant, motivant, excitant, éthique, partagé.*

La sélection d'indicateurs préconisée au début analyse les changements de conditions de vie de l'utilisateur. Par contre, les critères liés à la gestion de la performance scrutent la motivation des équipes qui portent le projet. On trouvera ci-dessous quelques critères pour choisir des indicateurs de genre.

- **Pertinence/caractère spécifique** : l'indicateur doit donner des informations relatives à des objectifs du projet, permettant d'évaluer avec précision ce que le projet veut changer en matière d'égalité entre les sexes, et dans quelle échelle de temps.
- **Applicabilité et disponibilité** : les indicateurs doivent être applicables et porter sur des données mesurables et comparables avec des sources disponibles pour les renseigner et des moyens pour collecter et analyser les données.

Les indicateurs peuvent être quantitatifs (chiffres, proportions, pourcentages), qualitatifs (opinions, perception du changement, nature de la participation des femmes et des hommes) ou composites (synthèse de plusieurs indicateurs). Une liste de contrôle pour mieux construire les indicateurs est placée à l'**annexe 4**.

2.4.1.5 Indicateurs d'adaptation aux changements climatiques

Après ces précautions, concrètement, le SEA étant établi en vue de l'adaptation aux changements climatiques, il a paru utile de s'appuyer sur des indicateurs proposés par l'**IIED (2014)**. Parlant spécifiquement d'adaptation, les indicateurs de suivi et d'évaluation de l'adaptation climatique de l'**IIED (2014)** à travers son cadre de Système de Suivi de l'Adaptation et de mesure du Développement demeurent valables pour le SEA au Cameroun dans ses quatre déclinaisons.

- **Les indicateurs de la gestion du risque climatique** qui englobent l'intégration de la notion des changements climatiques dans les processus de planification, le niveau de connaissance des changements climatiques et des actions possibles parmi les planificateurs.

- **Les indicateurs de résilience et les indicateurs connexes.** Toute réponse viable au changement climatique vise l'amélioration de la résilience naturelle et humaine. La réduction de la vulnérabilité et l'accroissement de capacités d'adaptation permettront entre autres d'atteindre une triple résilience physique, économique, humaine et sociale. Une telle donne intègre la préparation aux changements climatiques avec le nombre de personnes sensibilisés selon le genre.
- **Les indicateurs de bien-être humain** conduisent à penser que la réussite de l'adaptation climatique se mesure à l'aune du bien-être et des performances du développement. On peut mesurer ces deux axes à l'aide d'indicateurs de « coût des changements climatiques » et de ses effets sur les biens matériels, les moyens de subsistance, la vie humaine des aspects du bien-être tels que la pauvreté, la nutrition ou la santé et les aspects genre y relatifs.
- **Les indices climatiques.** Les données climatiques utilisées pour interpréter les variations des indicateurs de bien-être doivent porter sur des phénomènes climatiques dont l'influence sur les indicateurs est démontrée et s'appuyer sur des échelles appropriées. On utilise déjà au Cameroun les indices tels que **la date de début de la saison des pluies, la durée des périodes sèches en période de croissance des récoltes et les intensités maximales des précipitations, les vagues de chaleur qui s'ajoutent bien évidemment aux températures moyennes et saisonnières et à la pluviométrie moyenne avec le nombre de jours de pluie.**

Les échelles d'évaluation utilisées dans les études de la vulnérabilité (MINEPDED, 2021a) s'appuient sur les modèles de **Charles Osgood et de Rensis Likert** et permettent aussi de mesurer le progrès dans ses différents jalons, incluant la participation des parties prenantes. **Le budget y relatif a été estimé à environ 3 % à 10 % du coût total du programme.**

2.4.1.6 Critères d'évaluation

Le but d'une évaluation est d'analyser les effets et d'apprécier la qualité d'une action. Il s'agit de porter un jugement au moyen de critères clés généralement retenus que sont la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité.

La pertinence examine le bien-fondé de l'action au regard des objectifs et des enjeux. Elle est la mesure selon laquelle les objectifs de l'action correspondent aux attentes des bénéficiaires et aux besoins du pays. La pertinence concerne la valeur ajoutée du programme ou du projet. La pertinence d'une politique ou d'un programme repose principalement sur sa conception. Elle concerne la mesure dans laquelle les objectifs envisagés par le programme ou le projet répondent correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels. La pertinence doit être évaluée tout au long du cycle du programme ou du projet.

L'efficacité apprécie le degré de réalisation des objectifs de l'action ainsi que ses éventuels effets non attendus positifs ou négatifs. C'est la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints, d'où l'importance de définir des objectifs clairs au départ avec des indicateurs opérationnels qui permettent d'évaluer la réussite de l'action. Il s'agit de mesurer et de pouvoir analyser les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus ainsi que les écarts constatés entre réalisations et prévisions.

L'efficacité concerne l'utilisation rationnelle des moyens à disposition et vise à analyser si les objectifs fixés ont été atteints à moindre coût (financier, humain et organisationnel). Elle étudie la relation entre les coûts et les avantages et entre les résultats obtenus et les ressources mobilisées. Cette mesure doit être quantitative et qualitative et doit également porter sur la gestion du temps et du

budget. La préoccupation centrale posée par le critère d'efficacité est celle de la mise en œuvre optimale du projet.

L'impact porte sur les relations entre le but (l'objectif spécifique) et les objectifs globaux du programme ou du projet. L'impact mesure si les bénéficiaires reçus par les destinataires ciblés ont eu un effet global plus large sur un plus grand nombre de personnes dans le secteur, la région ou le pays dans son ensemble. L'analyse devra être dans la mesure du possible aussi bien quantitative que qualitative. L'impact mesure les retombées de l'action à moyen et long terme ; bref c'est l'appréciation de tous les effets du projet sur son environnement (effets aussi bien positifs que négatifs, prévus ou imprévus) sur le plan économique, social, politique ou écologique. C'est l'ensemble des changements significatifs et durables dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes ayant un lien de causalité direct ou indirect avec le projet.

La durabilité (pérennité ou viabilité) vise à savoir si les effets du programme perdureront après son arrêt. C'est l'analyse des chances que les effets positifs de l'action se poursuivent lorsque l'aide extérieure aura pris fin. La viabilité permet de déterminer si les résultats positifs du programme ou projet (au niveau de son objectif spécifique) sont susceptibles de perdurer sans l'apport des financements externes.

2.4.1.7 Suivi des indicateurs

Il est nécessaire et utile de concevoir une petite fiche pour chaque indicateur (**tableau 8**). L'ensemble des fiches pourra être agrégé dans un tableau de suivi des indicateurs. Ce tableau possède deux fonctions : (1) visualiser de manière concise l'état d'avancée d'un projet et (2) actualiser les données sur un support unique et partagé. Ce tableau est annexé au rapport trimestriel, semestriel ou annuel en fonction du format de rapportage sélectionné (**tableau 9**). Le tableau de suivi des indicateurs présentera au moins le mode de calcul de chaque indicateur, la source des données, la fréquence de collecte et la personne chargée de collecter cette information. Ce tableau de suivi des indicateurs accompagne également le cadre logique dans son format initial et chaque fois que ce dernier est actualisé.¹¹

¹¹ <https://www.eval.fr/?s=indicateurs>

Tableau 8 : Exemple de fiche de suivi pour chaque indicateur

Indicateur N° :				
Problème lié à l'indicateur				
Objectif de l'indicateur				
Définition de l'indicateur				
Unité de mesure de l'indicateur				
Période de collecte des données				
Outils et méthodes de collecte des données	Outils : Méthodes			
Valeur cible				

Tableau 9 : Exemple de matrice de suivi des indicateurs

Dénomination de l'indicateur	Mode de calcul	Désagrégation	Source	Fréquence de collecte	Responsabilité de collecte

Bien évidemment, le suivi des indicateurs est conditionné par la disponibilité des données.

2.5 Indicateurs et système SEA adoptés par les parties prenantes

Pendant l'atelier de Mbalmayo (24-26 octobre 2022), les parties prenantes ont été invitées à établir les indicateurs sur la base des domaines prioritaires établis par le MINEPDED et aussi des secteurs présents. Ces indicateurs illustrés par le **tableau 10** ont été établis de façon à permettre au lecteur de découvrir les objectifs et résultats avant les indicateurs. Une telle façon de procéder facilite la conception d'un cadre logique pour chaque secteur.

Tableau 10 : Indicateurs pour l'agriculture, l'élevage et les ressources en eau

Secteur	Objectif	Résultats	Indicateurs
Agriculture	Améliorer les capacités techniques des agriculteurs sur l'adaptation	Les capacités techniques des agriculteurs sur l'adaptation sont améliorées	Proportion des agriculteurs ayant bénéficié des formations techniques sur l'adaptation
	Restaurer les terres dégradées	Les terres dégradées sont restaurées	Pourcentage de terres dégradées Taux de dégradation Pourcentage des terres agricoles restaurées Taux de restauration
	Améliorer l'accès des producteurs au financement agricole	L'accès des producteurs au financement agricole est facilité	Volume annuel des crédits agricoles accordés aux producteurs
	Améliorer les questions sensibles au genre face aux changements climatiques	Les questions sensibles au genre face aux changements climatiques sont améliorées	Proportion des organisations de producteurs sensibles au genre ayant mis en œuvre les mesures d'adaptation
			Nombre d'organisations de producteurs sensibles au genre accompagnées
	Améliorer l'accès des producteurs aux intrants agricoles résilients aux changements climatiques	L'accès des producteurs aux intrants agricoles résilients aux changements climatiques est amélioré	Proportion des organisations de producteurs ayant bénéficié des intrants agricoles résilients
			Nombre de plantations ayant obtenu un bon rendement en respectant l'itinéraire technique
Améliorer l'accès des producteurs à l'information climatique	L'accès des producteurs à l'information climatique est amélioré	Nombre de stations agrométéorologiques réhabilitées ou créées	
		Fréquence de diffusion des bulletins météorologiques	
		Nombre de couches sociales formé sur l'exploitation des bulletins météorologiques	
Élevage	Développer l'hydraulique pastorale	L'hydraulique pastorale est développée	Nombre d'abreuvoirs collectifs créés
	Réhabilitation des stations d'élevage pour assurer un suivi des données climatiques et d'alerte aux éleveurs	Des stations d'élevage pour assurer un suivi des données climatiques et d'alerte aux éleveurs sont réhabilitées	Nombre de stations réhabilitées
			Nombre de stations zootechniques fonctionnelles
		Nombre de ranchs créés	

Système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA) de l'adaptation au Cameroun

Secteur	Objectif	Résultats	Indicateurs
	Promouvoir l'élevage intensif intégré en stabulation dans les espaces agrosylvopastoraux	L'élevage intensif intégré en stabulation dans les espaces agrosylvopastoraux est promu	Quantité (tonne) de forage produite et distribuée
			Taille du cheptel élevé en stabulation
	Restauration des terrains de parcours de bétail	Des terrains de parcours de bétail sont restaurés	Nombre de kilomètres de terrains de parcours restaurés
	Création et promotion des étangs piscicoles et des sites expérimentaux de pisciculture	Des étangs piscicoles et des sites expérimentaux de pisciculture sont créés	Nombre d'étangs piscicoles créés
Nombre de sites expérimentaux de pisciculture créés			
Ressources en eaux	Favoriser l'accès à l'eau pour les besoins agricoles	L'accès à l'eau pour les besoins agricoles est favorisé	Superficies irriguées
			Nombre de barrages de retenue à fonction agricole
	L'accès à l'eau potable	L'accès à l'eau potable est disponible	Quantité d'eau par habitant (stress hydrique)
			Nombre de personnes ayant accès à une source d'eau potable et gérée en toute sécurité
		Nombre de nouveaux cas de maladie d'origine hydrique	
Forêts	Améliorer la disponibilité des produits forestiers non ligneux	Des produits forestiers non ligneux sont disponibles	Nombre de plants ou essences forestières exploitées Nombre de concessions forestières certifiées
	Promouvoir l'agroforesterie	Des parcelles agroforestières sont aménagées.	Nombre de personnes (hommes, femmes, jeunes) formées aux bonnes pratiques agroécologiques Nombre de parcelles agroforestières créées Taille des parcelles agroforestières créées
	Encourager la reforestation à travers a mise en place de pépinières	Le niveau de prise en compte de la reforestation dans le processus de gestion forestière est connu	Nombre de pépinières créées Nombre d'espèces d'arbres mis en pépinière Statut IUCN des espèces mises en pépinières Superficies forestières régénérées Nombre d'assiettes de coupes créées Nombre et volume d'essences forestières exploitées Nombre d'exploitants Nombre d'emplois créés Nombre de sites restaurés

Système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA) de l'adaptation au Cameroun

Secteur	Objectif	Résultats	Indicateurs
	Sensibiliser la population	Les populations sont sensibilisées sur la nécessité de promouvoir la reforestation	Nombre de personnes (hommes, femmes, jeunes, personnes âgées, handicapés) sensibilisées et formées Âge des personnes sensibilisées Statut social des personnes sensibilisées
Mines	Opérationnaliser le cadre légal en rapport avec le secteur minier	Mise en œuvre du code minier du Cameroun	Nombre d'entreprises minières agréées Taille et qualité des entreprises minières (artisanale, semi-mécanisée) Nombre d'emplois créés Taille de la population vivant des retombées des activités minières
	Promouvoir la restauration des sites miniers suite à l'exploitation	Les sites miniers restaurés sont connus	Nombre de sites miniers abandonnés Nombre de chantiers abandonnés restaurés Superficie des chantiers en cours d'exploitation Nombre d'exploitants
Tourisme	Promouvoir l'écotourisme	L'offre en écotourisme est connue	Nombre de sites écotouristiques aménagés Nombre de personnes fréquentant le site Indice spatial de fréquentation touristique Indice écologique Nombre d'emplois créés Nombre de guides et porteurs Pourcentage de revenus attribués aux communautés locales
	Aménager le paysage autour des équipements touristiques	Le niveau de prise en compte de la biodiversité autour des établissements touristiques est connu	Nombre et taille (superficie) des espaces verts créés Nombre d'établissements touristiques aménagés
	Encourager le traitement des déchets hôteliers	Le niveau de traitement des déchets par les établissements hôteliers est connu	Quantité de déchets traités ou recyclés (en tonne) Volume d'eaux usées traitées (en m ³)
	Renforcer les capacités des personnes exerçant dans le secteur touristique	Les capacités des acteurs du secteur hôtelier et touristique sont renforcées Leur capacité à implémenter les leçons apprises est connue	Nombre de personnes (hommes, femmes, enfants, handicapés) renforcées dans les établissements hôteliers et tourniques Aptitude des personnes formées à mettre en œuvre les leçons apprises

2.6 Mission de terrain et interviews

Les difficultés d'obtention de rendez-vous pour les échanges, couplées à la mise à disposition tardive de la lettre d'introduction (**Annexe 1**) nous ont conduits à transformer le guide d'entretien en questionnaire que nous avons soumis aux parties prenantes clés.

L'ignorance du système de suivi et d'évaluation n'a pas permis à beaucoup d'acteurs de répondre adéquatement aux questions. Il en est de même de la très faible diffusion du PNACC qui demeure jusqu'à ce jour ignorée des communes en dépit de l'existence des plans communaux de développement (PCD) pourtant conçus avec l'appui de la haute administration (MINEPAT avec le Programme National de Développement Participatif).

Finalement, nous avons l'impression que c'est un outil pour rien. Cette lacune nous a conduit à refaire un atelier avec les communes exclusivement. Surtout que nous avons placé plus de 40 questionnaires. Nous avons de réponses de sept administrations sectorielles (**tableau 11**), de trois organisations de la société civile et de 20 communes (grâce à la collaboration étroite et efficace d'OAI-DEMOS). Autant l'atelier de Mbalmayo a facilité la rencontre avec certaines parties prenantes clés, autant celui de l'HELEN Hôtel à Yaoundé a consolidé la capacité des communes de bien saisir les opportunités d'adaptation et d'intégrer le changement climatique dans leur PCD via la conception d'un plan climat, voir même d'un plan climat énergie. En effet, à ce jour, seule la Mairie de Yaoundé 4 en dispose.

Tableau 11 : Liste des organisations et secteurs ayant répondu au questionnaire

OSC/ONG	Ministères	Commune et régions d'appartenance	
OAI-DEMOS	Agriculture (MINADER)	Yaoundé 1, Yaoundé 2, Yaoundé 3, Yaoundé 4, Yaoundé 5, Yaoundé 6	Région du Centre (communes urbaines)
WICA	Élevage (MINEPIA)	Akoeman, Mfou Ayos, Nkolafamba, Nkolmetet, Endom, Mengang, Mbalmayo, Kobdombo Mengueme,	Région du Centre (communes rurales pour la plupart)
USFE	Mines (MINMIDT)	Pitoea, Bibemi	Nord
	Ressources en eau (MINEE)	Belel	Adamaoua
	Développement urbain (MINHDU)	Maroua 1	Extrême-Nord
	Forêts et Faune (MINFOF)	Mvengue	Sud
	MINTRANSPORTS		

3. Cadre du système SEA pour le processus PNA au Cameroun

Le processus PNA dans divers pays et selon la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques vise deux objectifs interdépendants : d'une part, réduire la vulnérabilité au changement climatique en renforçant la capacité d'adaptation et la résilience et d'autre part, veiller à ce que l'adaptation aux changements climatiques soit intégrée dans la planification du développement dans tous les secteurs et à tous les niveaux de planification. La construction d'un SEA inclusif intègre ces deux préoccupations.

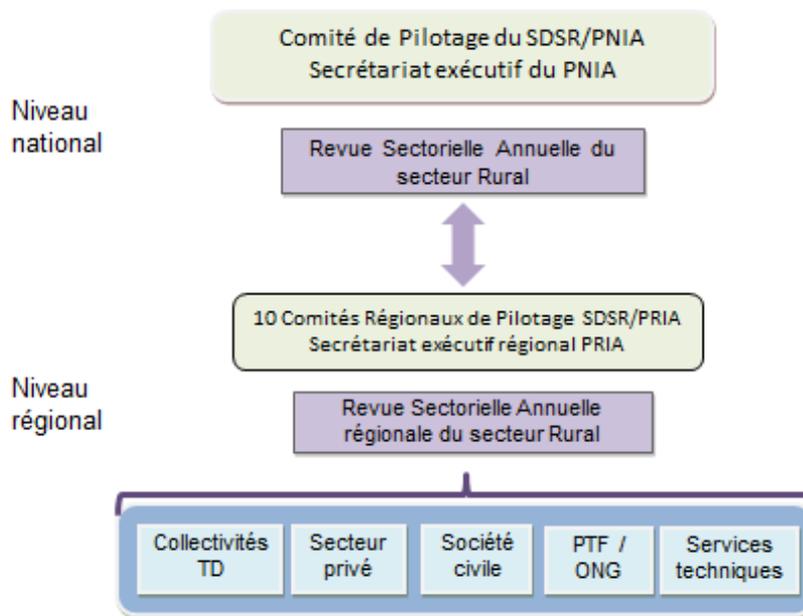
3.1 Cadre institutionnel et coordination du système SEA

Les dispositions institutionnelles sont des accords formels ou informels, légaux et procéduraux entre l'organisme responsable du programme ou plan d'adaptation, l'équipe de gestion du PNA et d'autres institutions. Les dispositions institutionnelles définissent les responsabilités associées à la préparation de SEA, comment les données seront fournies et par qui et comment les données seront collectées.

Le cadre institutionnel du SEA au Cameroun sera bâti autour de l'existant et des propositions faites en atelier. Il se pose certainement des questions sûres : qui est responsable ? Qui est impliqué ? Et à quel degré ? Dans le cas de figure, il semble opportun de répertorier toutes les parties prenantes concernées, leurs fonctions et leur secteur d'activité dans une logique inclusive. Ensuite, il faut archiver les personnes clés à contacter par secteur ou source de données sur les activités. Il est tout aussi important d'identifier les lacunes en matière de coordination dans les dispositions existantes et la façon dont les dispositions existantes peuvent être améliorées. Il est enfin question de documenter les améliorations proposées, d'en discuter avec les parties prenantes et les administrations et de les communiquer à l'IISD. Une analyse documentaire conduite dans les dispositifs institutionnels du PNIA (MINADER, 2014) et du PANEJ est reprise à la suite.

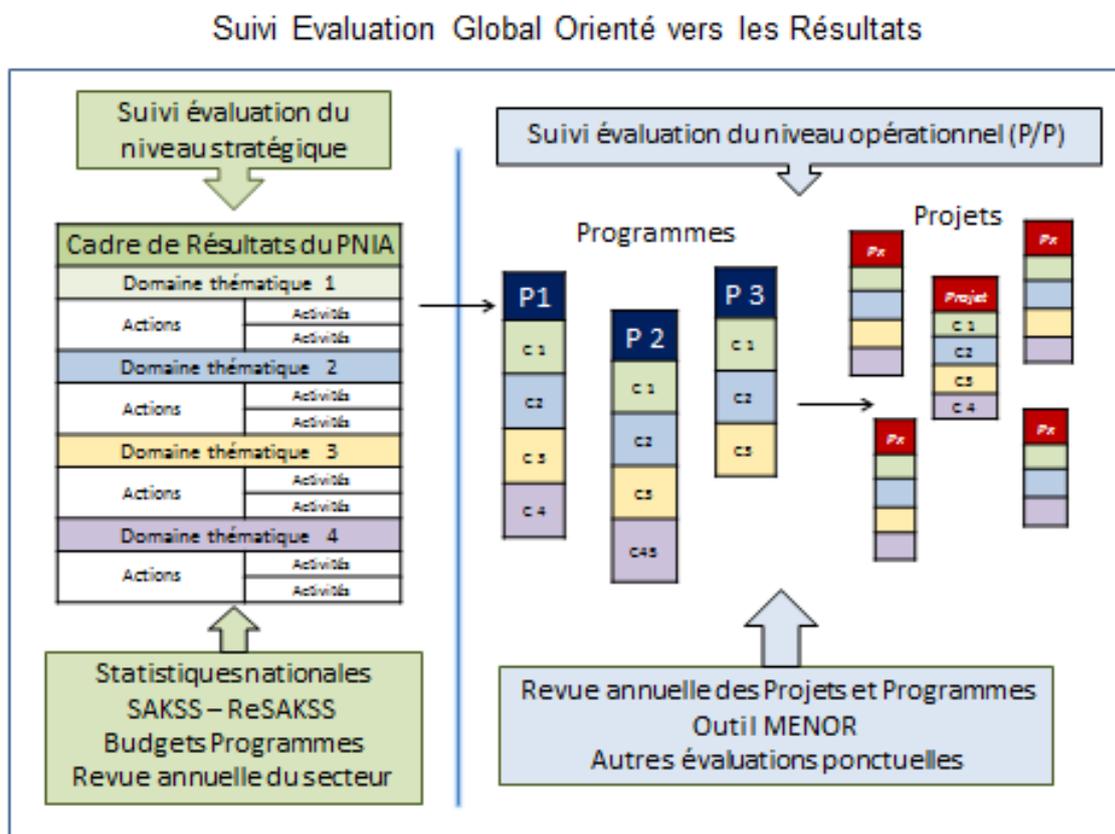
Le schéma institutionnel du PNIA nous a semblé assez pertinent. C'est un cadre multi acteur (figures 8-9) avec un dispositif de coordination et de pilotage aux niveaux national et régional (MINADER, 2014 : 61 & 63).

Figure 6 : Dispositif de coordination et de pilotage du PNIA et des PRIA



Source : MINADER, 2014 :.61

Figure 7 : Schéma du dispositif de suivi et d'évaluation global orienté vers les résultats



Source : MINADER, 2014 : 63

Dispositifs institutionnels du PANEJ et PNDS

Certes, le cadre institutionnel du PANEJ est vague et s'arrête au niveau sectoriel : « Il est proposé un dispositif de pilotage de la mise en œuvre du PANEJ2 à trois niveaux, politique, stratégique et opérationnel » (MINEFOP, 2015 : 60-61).

Au niveau politique, une commission d'orientation générale présidée par le premier Ministre sera chargée de trancher sur les orientations politiques du PANEJ2. Le Conseil National de l'Emploi, en cours de création, jouera ce rôle en plus de ses missions initiales. La commission d'orientation générale sera composée des différents ministères impliqués dans les questions de l'emploi. La commission d'orientation générale se réunira une fois l'an et son Secrétariat sera assuré par le MINEFOP.

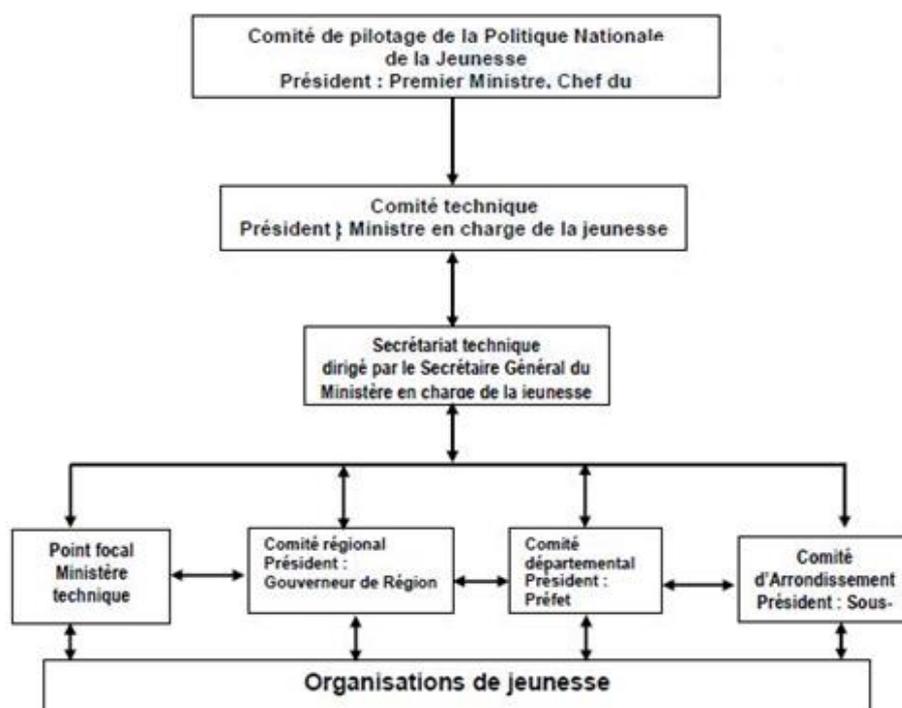
Au niveau stratégique, le pilotage de la mise en œuvre du PANEJ2 sera assuré par le Comité Interministériel de Suivi de l'Emploi (CISE).

Au niveau opérationnel, la mise en œuvre effective des actions et activités du PANEJ2 se fera au niveau des structures de son cadre institutionnel et des différents programmes et projets mis en place

Le cadre institutionnel de la politique nationale de la jeunesse s'inscrit dans une approche multisectorielle. Il est composé de tous les ministères sectoriels, des représentants des départements ministériels traitant des questions de jeunesse, des collectivités territoriales décentralisées, des partenaires au développement et des organisations de la société civile.

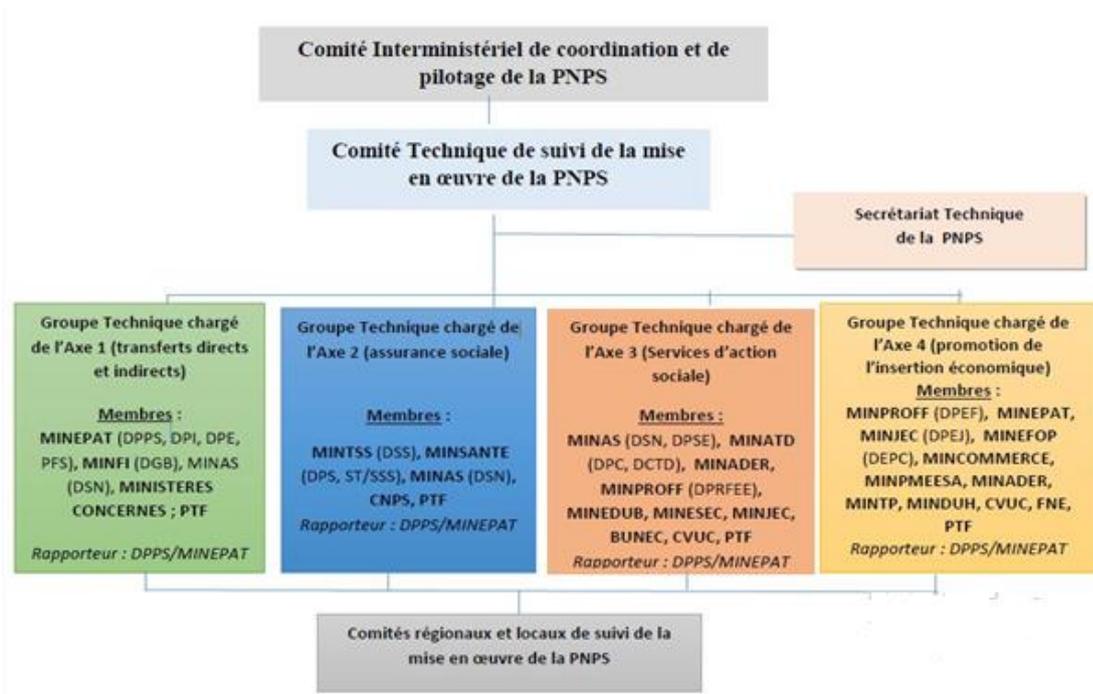
Le Comité technique est relayé, sur le terrain, par des comités régionaux, départementaux et d'arrondissements sous la coordination respective des gouverneurs, préfets et sous-préfets (MINEFOP, 2015 : 56-57). La figure 10 l'illustre.

Figure 8 : Dispositif institutionnel de mise en œuvre et de suivi et d'évaluation du plan Jeunesse



Par ailleurs, le Cadre institutionnel de coordination, de pilotage et de suivi de mise en œuvre de la Politique Nationale de Protection Sociale (**figure 11**) est assez pertinent.

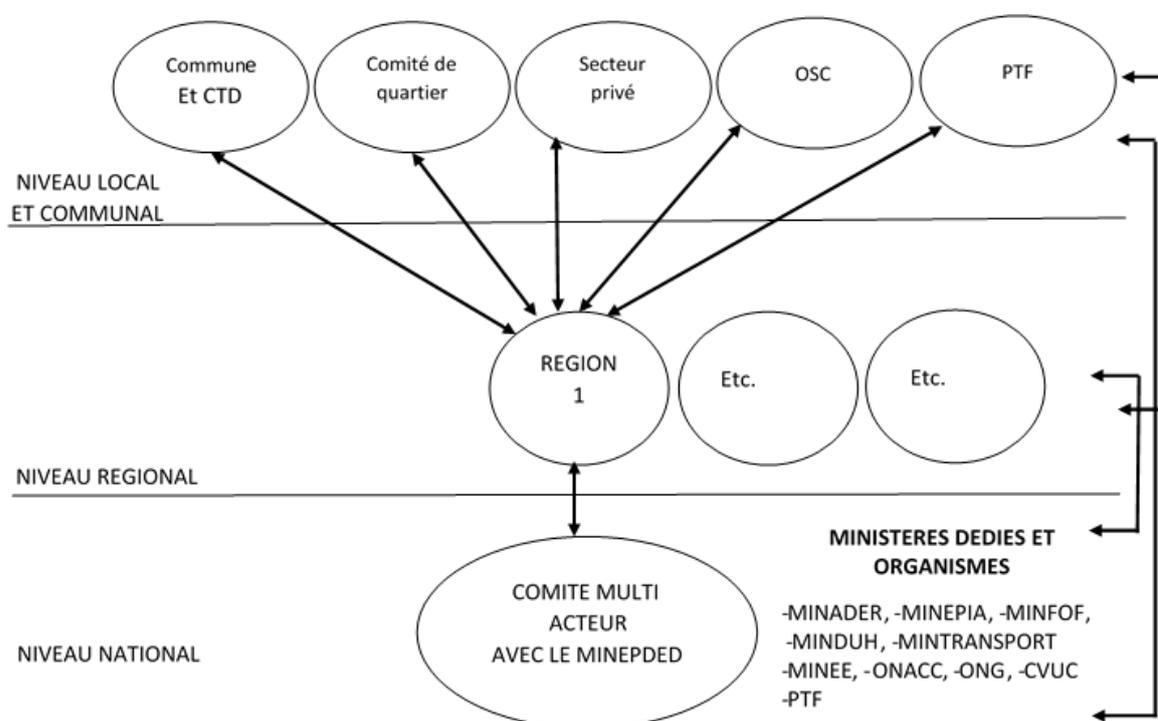
Figure 9 : Cadre institutionnel de la mise en œuvre de la politique nationale de protection sociale



Source : MINEPAT, 2017 : 64

L'analyse de ces dispositifs nous conforte et nous conduit à élaborer un dispositif inclusif (genre et parties prenantes) de SEA au Cameroun. Les analyses de la vulnérabilité ont été réalisées au Cameroun ; le PNACC a été construit et son appropriation par les communautés et les organisations demeure latente. Par contre, le suivi de la vulnérabilité des systèmes écologiques et des populations humaines peine à se réaliser. Il en est de même du suivi des impacts des changements climatiques sur les systèmes naturels et humains. Les changements climatiques ainsi que ses impacts ne semblent pas bien suivis au Cameroun en dépit de la présence de l'ONACC, dont l'une des missions lui était dévolue dans le PNACC. Pour toutes ces raisons et en nous inspirant des schémas institutionnels précédents (OMS, PANAJ, PNPS), il a paru judicieux de proposer un schéma de système SEA avec trois niveaux de déclinaisons : un niveau national ou sectoriel, un niveau régional et un niveau communal ou local (**figure 12**).

Figure 10 : Dispositif institutionnel national souhaité pour le SEA et le PNA



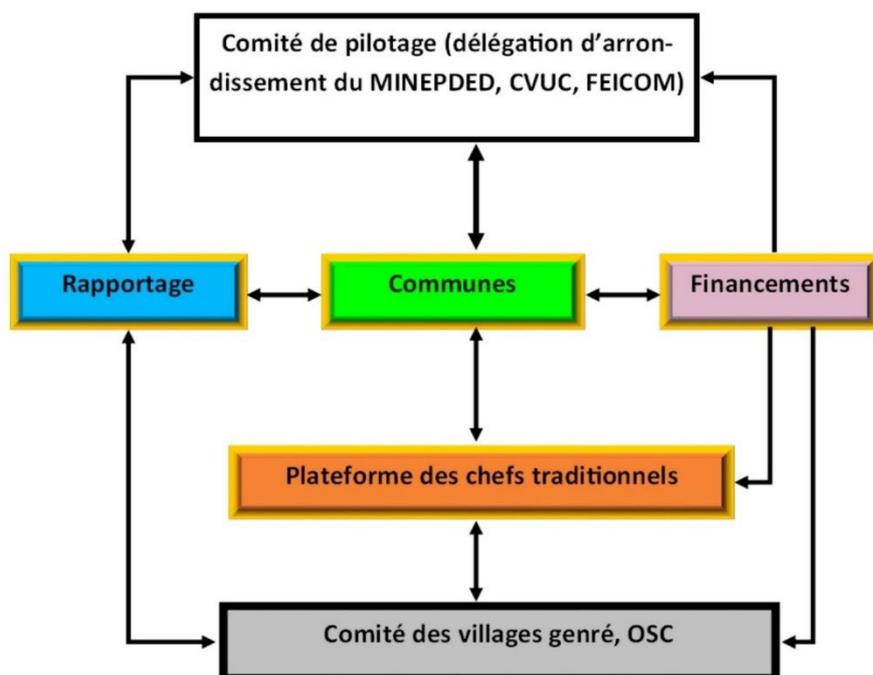
Ce schéma a été désagrégé par niveau avec différents types d'acteurs (figures 13 à 16). Ce dispositif tripartite s'explique aussi par plusieurs autres raisons. La nécessité d'un dispositif communautaire communal s'explique par le fait que les analyses des PCD (encadré 4) montrent que ce niveau est pertinent pour la prise en compte des impacts des changements climatiques et de l'adaptation dans les communes (KINOME-BAASTEL, 2021). Toutefois, il faut renforcer la capacité technique des institutions communales et municipales pour les aider à mieux articuler les aspects climats absents des PCD et même des plans régionaux.

Encadré 2 : Caractéristiques du PCD

Le PCD est un document qui ressort les atouts, les potentialités, mais aussi les besoins de tous les villages et localités dans une commune dans tous les secteurs de la vie économique et sociale. Il a dans sa première partie la présentation de la commune sur les plans biophysique, sociologique, historique, géographique, économique et autres. Ensuite nous avons une deuxième partie qui présente les résultats des diagnostics présentés sous forme de cadres logiques sectoriels qui constituent effectivement la prospective. Vient ensuite la programmation avec les programmes et projets prioritaires d'investissements annuels et triennaux, qui sont essentiellement assis sur des ressources identifiées lors d'une étape précédant la programmation. Une fois les Programmes d'Investissements Prioritaires établis, on devra mettre en place des mécanismes de maturation des projets et de passation des marchés en vue de la réalisation effective des projets et programmes prévus. La dernière partie du document présente le système de suivi et d'évaluation mis en place afin de faciliter le suivi des activités planifiées et déceler les problèmes qui surviendront lors de la mise en œuvre des activités programmées, mais aussi de préparer le prochain bilan en vue de la prochaine programmation.

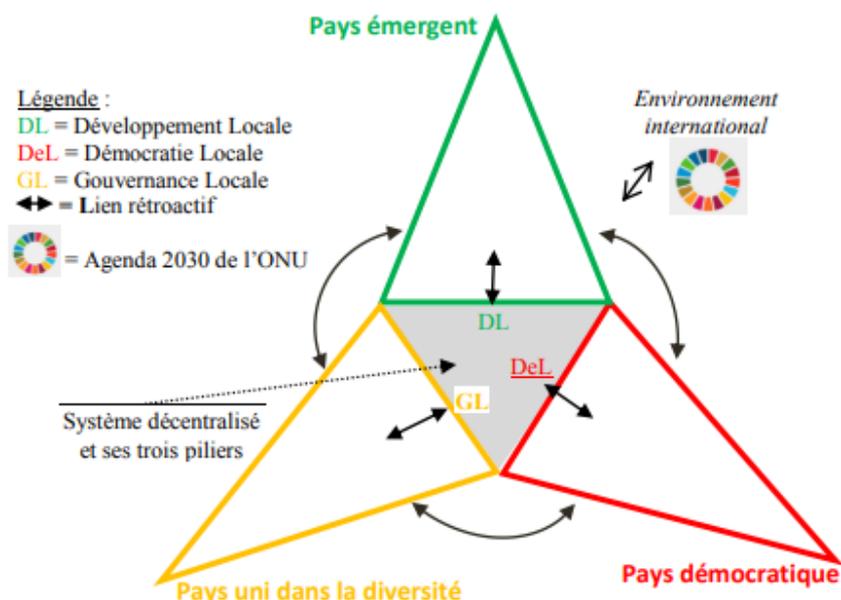
(Source : PNDP <https://www.pndp.org/interne.php?idsmenu=198>).

Figure 11 : Dispositif institutionnel local et communal souhaité pour le SEA et le PNA



Étant donné que toutes les 360 communes du Cameroun disposent d'un PCD, on pourrait donc renforcer les capacités des communes et en faire un outil opérationnel pour le SEA et le PNA dans les territoires à la base compte tenu de la décentralisation (figure 14).

Figure 12 : Modélisation des liens entre décentralisation, Vision 2035 et Agenda 2030



Source : AIMF, 2015 : 37

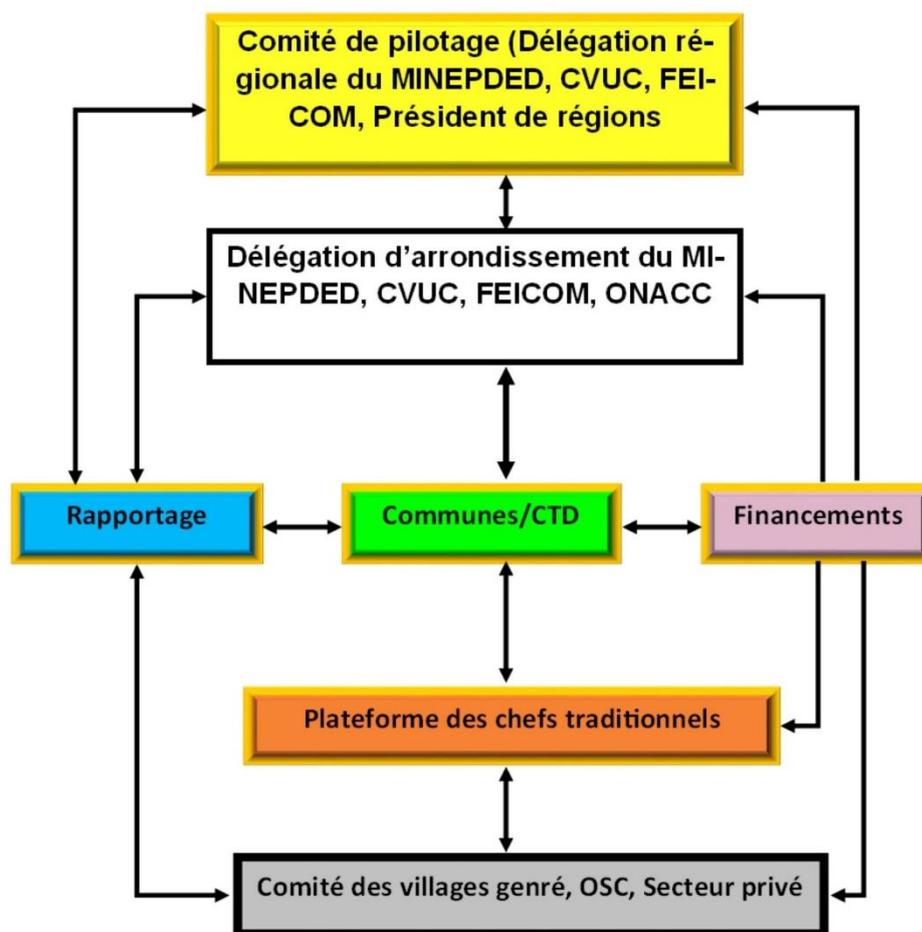
La décentralisation est perçue comme le socle à la fois de la Vision de développement du Cameroun en 2035 et de l'ambition de la communauté internationale de 2030, sans oublier l'ambition du Cameroun à travers la SND 30. Ces liens complexes et convergents entre la décentralisation, l'Agenda

2030, la SND 30 et la Vision 2035 du Cameroun sont modélisés dans la **figure 14** pour traduire concrètement la place des territoires dans le développement durable inclusif et l'émergence du Cameroun.

Les collectivités territoriales peuvent prendre appui sur ce document¹² qui propose des axes de plaidoyer en faveur de la prise en compte des collectivités territoriales dans les mécanismes de mise en œuvre, de financement et d'évaluation des 17 objectifs de développement durable (ODD) de l'Organisation des Nations Unies (ONU). Or, l'**ODD 13** met l'accent sur des mesures à prendre pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions. Cependant, quatre des cinq cibles de l'ODD 13 (notamment les **cibles 13.1, 13.2, 13.3 et 13.b**) sont à la portée des communes donc du niveau d'action locale, même s'il faut reconnaître que sur l'ensemble des ODD, **huit (ODD 1, 2, 9, 11, 13, 14, 15, 17) sont directement liés au PNA** tandis que les **neuf autres (ODD 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 16) sont indirectement liés au PNA**.

Partant des collectivités territoriales, on débouche sur la région qui est le niveau intermédiaire lié à la décentralisation. La décentralisation au Cameroun a calqué les régions sur les 10 régions administratives et non sur les cinq zones ou régions agroécologiques. Le schéma régional est présenté en **figure 15**.

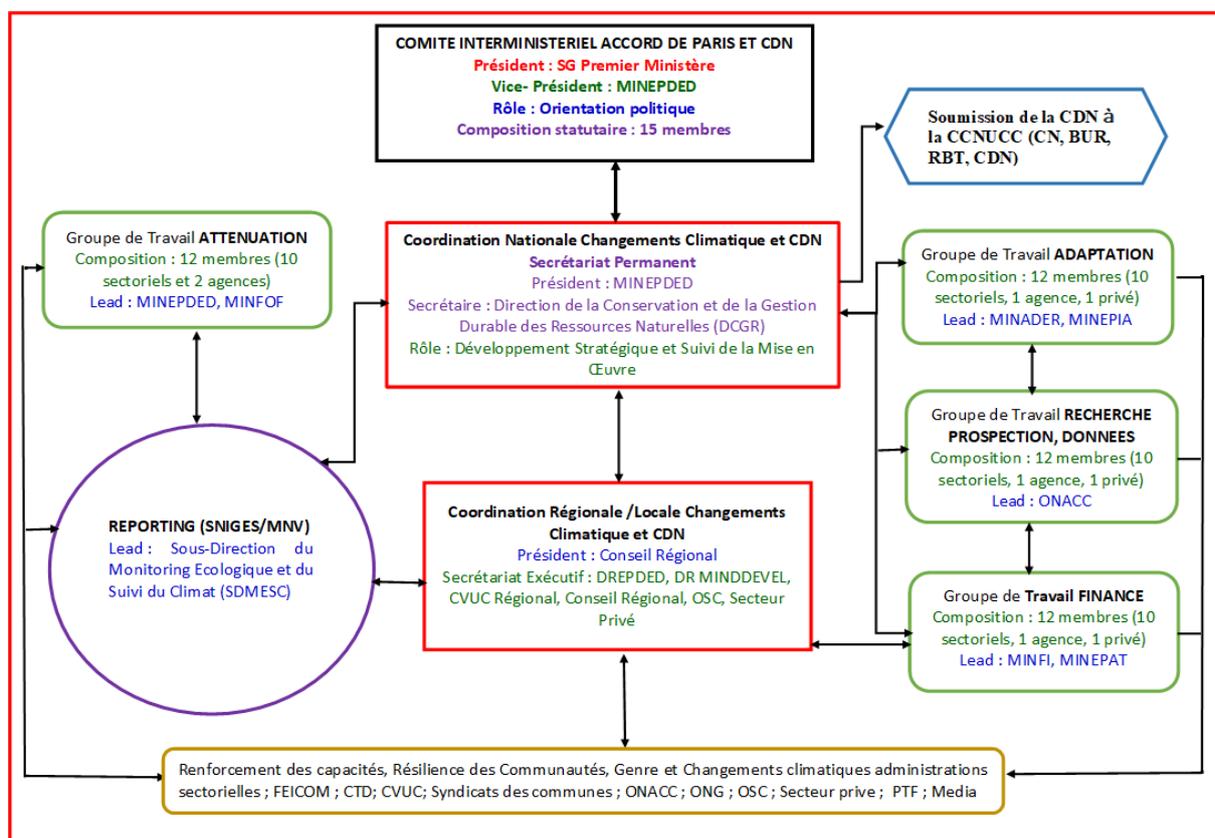
Figure 13 : Dispositif institutionnel régional souhaité pour le SEA et le PNA



¹² AIMF, 2015. *La décentralisation et les ODD de l'ONU au Cameroun : Fondements logiques et outils de localisation*.

Les plans régionaux existent déjà dans 5 des 10 régions. Là encore, les changements climatiques y sont très peu pris en compte. Le Schéma Régional d'Aménagement et de Développement Durable des Territoires (SRADDT) est le principal outil de planification au niveau régional. C'est un cadre de référence politique, administratif, juridique, technique et de planification spatiale multisectorielle des investissements physiques à réaliser dans un territoire préfectoral. La loi n° 2011/008 du 6 mai 2011 d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire au Cameroun (art. 11, alinéa 2) prévoit la déclinaison du SRADDT en plans de développement régional, local ou communal. Cependant, l'échelle du SRADDT actuellement est beaucoup trop large et ne prend pas en compte le niveau local d'où l'importance des PCD qui les complète et mieux et qui peut mieux servir à l'élaboration des SRADDT si toutes les communes d'une préfecture ou région possédaient leur PCD. En effet, les plans régionaux doivent être révisés conformément aux PCD de leurs territoires respectifs. Du SRADDT, le dispositif sectoriel est le dernier niveau souhaité pour le SEA (**figure 16**). Ce dispositif est celui du suivi de la CDN révisée du Cameroun.

Figure 14 : Dispositif institutionnel sectoriel national souhaité pour le SEA et le PNA



Source : MINEPDED, 2021b : 30

Dès que les compétences des régions sont bien élaborées, il reste à distinguer le champ d'action de la région de celui de l'État à travers les ministères sectoriels. Les acteurs, leurs rôles et leurs responsabilités seront déclinés dans les paragraphes suivants par niveau.

3.2 Acteurs du SEA : rôles et responsabilités

Un dispositif de SEA est un outil qui permet de répondre aux trois dimensions de la redevabilité, du pilotage des actions, du partage d'informations et de l'apprentissage. Il doit être capable d'alimenter en informations fiables et précises possibles la réflexion des différents acteurs, notamment les maîtrises d'ouvrage et d'œuvre, les partenaires financiers ainsi que les bénéficiaires, et d'orienter les actions de manière à améliorer leur efficacité et la redevabilité entre parties prenantes. Les acteurs et parties prenantes du SEA vont être déclinés par niveau ainsi qu'illustrés dans les **figures 13, 15 et 16** sur le dispositif institutionnel.

3.2.1 Acteurs du niveau communal ou communautaire

Ce sont des acteurs de la base ; rien ne peut être mis en œuvre sur un territoire sans eux et sans leur implication profonde. Cette implication, comme nous en avons discuté et adopté au cours des ateliers, doit atteindre au moins le niveau partenariat sur l'échelle d'**Arnstein (1969)**. C'est dire que les populations des territoires des communes où sont mis en œuvre les projets d'adaptation doivent être les partenaires des responsables des communes et participer véritablement aux décisions sur ces projets selon une logique de participation du bas vers le haut.

Ainsi au bas de l'échelle, ce sont les comités de village dont la composition doit refléter les aspirations des populations. Un comité de village regroupe au moins 10 participants. Sur les 10, 30 % doivent être des femmes. Sont également requis un représentant des jeunes (10 %) et un représentant des personnes âgées (10 %). C'est au sein du comité que tout se discute avant de remonter à l'autorité traditionnelle. Dans les villages où des OSC interviennent, ces dernières doivent accompagner ce comité dans la compréhension des projets d'adaptation et dans le renforcement des capacités en matière des changements climatiques. Ce comité doit participer à l'élaboration du budget communal, au suivi des activités sur le terrain et doit bénéficier du renforcement des capacités.

Ensuite **viennent les chefs traditionnels**. Il existe aujourd'hui dans la plupart des régions du Cameroun une plateforme des chefs traditionnels. Étant donné que l'autorité des chefs traditionnels garde encore tout son sens avec le respect que leur vouent leurs populations jusqu'aux élites, la plateforme des chefs traditionnels demeure une structure valable et viable pour siéger au conseil communal et représenter le village, le canton, la chefferie, bref le territoire sous leur autorité dans le suivi, l'évaluation et l'apprentissage. Les chefs traditionnels doivent pouvoir également bénéficier du renforcement des capacités sur les impacts des changements climatiques et les impératifs de l'adaptation.

Les autorités communales viennent en troisième position. C'est par eux que passent le financement et les négociations avec les partenaires techniques et financiers (PTF) sur le projet. Il appartient à la commune à l'interne de désigner une personne responsable du pilotage et qui soit bien formée à la compréhension des enjeux des changements climatiques et de l'adaptation. Cette personne va organiser avec les différents acteurs le suivi et l'évaluation, programmer l'apprentissage et dresser le rapportage aux différentes entités, dont les PTF et le comité de pilotage. En réalité, le conseil communal doit dans sa composition intégrer un représentant des chefs traditionnels et un autre des comités de village. Il faut en outre une cellule technique du SEA dans chaque commune.

Les **partenaires techniques et financiers**. Il est possible de nos jours pour les communes du Cameroun de monter des projets et de bénéficier des financements qui y sont consacrés. La GIZ travaille avec les mairies du Cameroun depuis deux décennies. Elle dispose d'un programme d'appui au développement

communal en coopération avec le gouvernement, la société civile et le secteur privé. En outre, l'Association Internationale des Maires Francophones (AIMF) est un autre organisme dédié au soutien technique et financier des communes.

Pour ce qui est du **Comité de pilotage**, outre les membres du conseil communal, il est composé des représentants du Fonds spécial d'équipement et d'intervention intercommunale (FEICOM), spécialisé dans le financement des projets communaux et l'équipement des communes. En effet, la principale mission du FEICOM est de contribuer au développement harmonieux de toutes les collectivités territoriales décentralisées sur la base de la solidarité nationale et de l'équilibre interrégional et intercommunal, en liaison avec les administrations concernées. L'association des Communes et villes unies du Cameroun (CVUC) œuvre également en faveur des projets communaux. Son ambition est d'émerger comme une organisation efficiente qui contribue à l'approfondissement du processus de décentralisation et de devenir un organe consultatif du dispositif institutionnel de la décentralisation et du développement local au Cameroun. Enfin, le ministère de la Décentralisation et du Développement local (MINDDEVEL), dans ses structures déconcentrées, travaille essentiellement pour la cause des communes. L'une de ses attributions est la promotion du développement socio-économique des collectivités territoriales décentralisées. Le MINEPDED étant l'organe de validation des projets d'adaptation, son représentant au niveau des arrondissements ou des communes doit faire partie du Comité de pilotage.

Le rapportage est enfin tenu à la fois par les archives communes, les archives du MINDDEVEL, la Sous-Direction du Monitoring écologique et du Suivi du Climat du MINEPDED et, enfin, l'Institut National des statistiques à travers son Système National de Développement Statistique (SNDS). Les rapports issus du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage des actions d'adaptation conduites au niveau communal et communautaire doivent parvenir à toutes ces structures et organismes par divers mécanismes.

Sur la base du constat d'absence du S&E dans les PCD initiaux, nous pensons et suggérons fortement que l'actualisation de ces documents (futurs PCD) puissent intégrer dans leur conception un volet suivi, évaluation et apprentissage dans lequel l'accent doit être mis sur l'apprentissage, compte tenu de son importance dans les communes. Par ailleurs, le MINEPAT a prévu l'élaboration des Plans locaux d'aménagement et de développement durable du territoire (**PLADDT**) voir **MINEPAT (2021)**¹³. Le **PLADDT** risquerait d'entrer en concurrence ou de faire double emploi avec le **PCD** si une ligne de démarcation nette n'est pas prescrite. Pis encore, le guide du PLADDT ne mentionne nulle part le suivi et l'évaluation, ce qui remet raiment en question sa pertinence et son utilité.

3.2.2 Acteurs du niveau régional

Au niveau régional, le suivi et l'évaluation devrait comprendre les mêmes acteurs (à la seule différence que le Comité de pilotage se situe au niveau de la région) et comprendre outre le Président de Région, la délégation régionale du MINEPDED et les autres acteurs du niveau précédent. Les SRADDT, qui devraient être un document pertinent pour l'intégration de l'adaptation, n'intègrent pas toujours le suivi et l'évaluation. On peut ajouter à ces schémas les plans directeurs d'urbanisme (PDU) qui souffrent cruellement de dispositif de SEA. C'est ce qui est à souhaiter pour les futurs PDU. Or, dans le contexte camerounais, l'intégration de l'adaptation aux changements climatiques doit être envisagée finement par une meilleure prise en compte des aléas climatiques dans les outils de

¹³ MINEPAT, 2021 : Guide d'élaboration des plans locaux d'aménagement et de développement durable du territoire (PLADDT), 118 p.

planification locale, à savoir : les SRADDT pour les régions et les PCD, puis les PLADDT pour les communes et les Plans communaux énergie-climat qui sont déjà élaborés par quelques communes urbaines.

3.2.3 Acteurs du niveau sectoriel

Au niveau sectoriel, les informations des niveaux précédents doivent remonter aux administrations sectorielles via les **secrétariats régionaux** de mise en œuvre des PNA.

Le secteur privé au niveau des grandes entreprises dans le partenariat public privé est **en** bonne place. Le secteur privé est un acteur qui se sent marginalisé dans les questions des changements climatiques et de l'adaptation et il est essentiel de susciter leur adhésion au processus de SEA par renforcement de leurs capacités et leur intégration dans les activités engagées et qui peut peu ou prou concerner ou toucher leurs domaines. Chaque entreprise doit disposer d'une cellule de suivi et d'évaluation ou alors mettre en place son propre dispositif SEA.

Les administrations sectorielles sont celles qui sont le plus directement concernées par les impacts et adaptations aux changements climatiques, notamment dans les secteurs clés et essentiels requis comme l'agriculture, l'élevage, l'énergie et l'eau, la foresterie, le développement urbain, les infrastructures et la santé. Chaque ministère doit disposer d'une cellule de SEA et d'un dispositif interne propre pour le suivi, l'évaluation et l'apprentissage de ses propres activités. Leur rôle est important dans le montage des projets d'adaptation et la mise en œuvre.

Les cinq projets présentés de la CDN révisée correspondent aux axes stratégiques définis par la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 et le PNACC.

- **Projet 1** : Mise en place d'un système d'observation, de gestion des informations et d'alerte sur les risques climatiques au Cameroun
- **Projet 2** : Actualisation du plan national de contingence au Cameroun et opérationnalisation du fonds d'urgence
- **Projet 3** : Élaboration de Plan d'Affectation des Terres sensibles aux risques climatiques
- **Projet 4** : Sensibilisation de la population, des professionnels, des administrations et des décideurs sur les effets des changements climatiques et sur les mesures à prendre
- **Projet 5** : Résilience des infrastructures et des systèmes de développement littoraux contre les effets des changements climatiques

Ces cinq grands projets de la SND 30 ont été redéployés dans les administrations sectorielles en 15 projets d'adaptation. Les projets ainsi montés par les secteurs sont soumis à l'approbation du secrétariat technique national (MINEPDED) et des PTF.

Le Secrétariat Technique National représente le fil d'Ariane et la cheville ouvrière du SEA et des PNA montés. Il doit porter un regard attentif sur la conformité des projets montés par les ministères sectoriels, les communes et les régions avant leur soumission au PTF ou à l'international pour le financement et les éventuels transferts de technologie. Il est logé au MINEPDED dans la cellule du MNV pour le SEA, le PNA et la recherche de financement. Son rôle est essentiellement technique, notamment la qualité des projets montés.

Les PTF à ce niveau seront plus élargis aux organisations de coopération bilatérale et multilatérale, notamment celles qui procurent les fonds pour l'adaptation (FVC, FFEM, BAD, Banque Mondiale, FIDA,

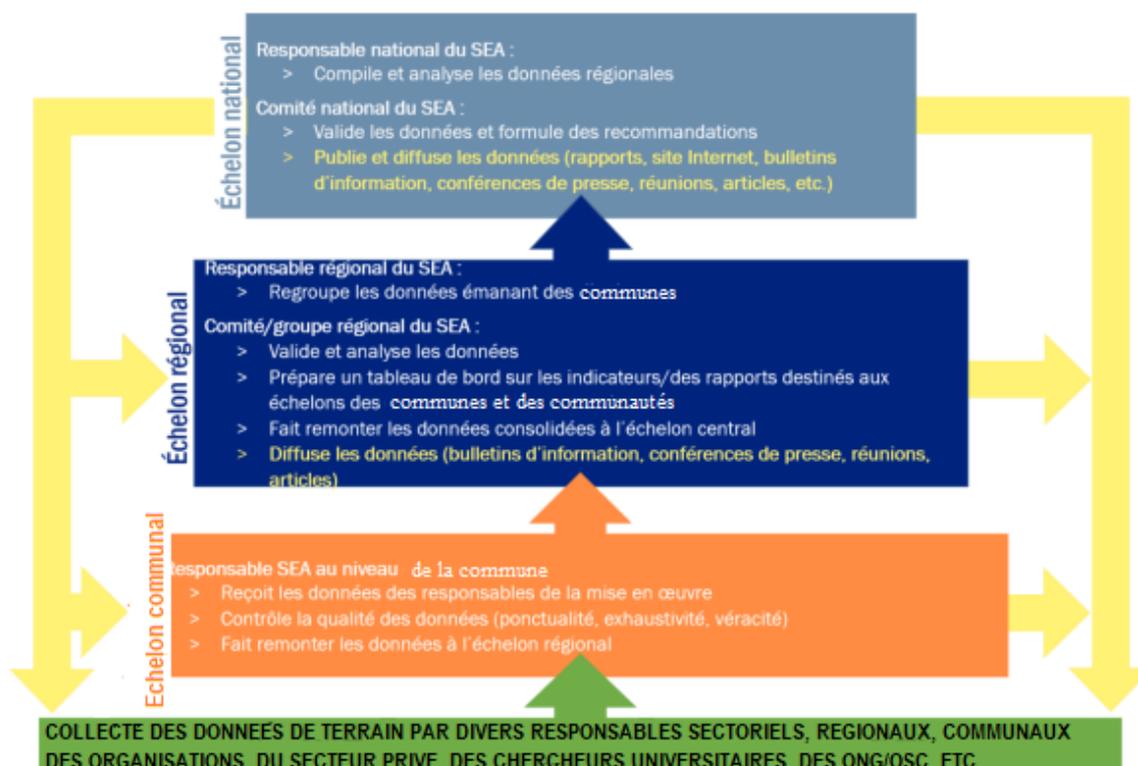
FAO, FED, AFD, USAID, DFID, GIZ). En outre, les ministères sectoriels de l'économie comme le ministère des Finances (MINFI) et le MINEPAT ont un rôle de regard sur les transferts de fonds.

Le comité de pilotage multi acteurs est calqué sur le modèle de suivi issu de la CDN et de l'Accord de Paris et, s'appuie sur des textes qui orientent la constitution des groupes de travail dans les administrations sectorielles au Cameroun. Placé sous la tutelle du Premier ministre, le MINEPDED d'office assure le secrétariat permanent suivi des représentants des administrations sectorielles clés, du MINDDEVEL, du secteur privé, des PTF, des OSC et ONG, des CVUC et CTD et de l'ONACC. L'ONACC en tant qu'observatoire devrait être l'organisme clé de mise en œuvre et de suivi et d'évaluation des projets de changements climatiques à tous les niveaux. Cependant, l'ONACC manque de cellule ou de représentant dans les régions et les communes. C'est pour cette raison qu'il est intégré au niveau du comité de pilotage de SEA.

Le rapportage est revu et augmenté. En plus de ce qui a été dit au niveau communal et régional, la Sous-Direction du Monitoring écologique et du Suivi du Climat (SDMESC) du MINEPDED et l'Institut National des statistiques à travers son Système National de Développement Statistique (SNDS) du MINEPAT devraient être des instruments clés. Certes, chaque sectoriel devrait disposer d'une archive pour ses données propres.

Un dispositif de SEA est un outil qui permet de répondre aux trois dimensions de la redevabilité, du pilotage des actions, du partage d'informations et de l'apprentissage. Il doit être capable d'alimenter en informations fiables et précises possibles la réflexion des différents acteurs, notamment les maîtrises d'ouvrage et d'œuvre, les partenaires financiers ainsi que les bénéficiaires, et d'orienter les actions de manière à améliorer leur efficacité et la redevabilité entre les parties prenantes. Pour ce faire, le schéma souhaité de collecte et gestion des informations est illustré par la **figure 17**.

Figure 15 : Schéma souhaité de collecte et gestion des flux d'information du SEA au Cameroun



Source : adapté de MQSUN (2020).

3.3 Cadre logique du SEA

3.3.1 Définition et importance du cadre logique

Le cadre logique est une méthode de planification de la gestion axée sur les résultats qui permet aux organisations et administrations de formaliser et d'organiser la logique d'intervention de leur politique de SEA. Il vise à fournir une vision d'un projet territorial ou sectoriel donné au regard de l'adaptation. Il constitue par ailleurs un document de référence pour informer les différents acteurs impliqués dans la politique tels que les décideurs administratifs, partenaires financiers, institutionnels, les représentants de la société civile et ONG et des organisations professionnelles.

L'outil du cadre logique a pour finalité de montrer la cohérence d'un projet. Pour ce faire, il doit être flexible et demeurer un support opérationnel tout au long du projet. Il peut et doit refléter, le cas échéant, l'évolution du projet. Il intègre les approches orientées vers le changement si elles sont prévues et valorise les effets et impacts produits.

Le **cadre logique** synthétise sous la forme d'une matrice qui résume le plan général de la démarche d'adaptation en exposant logiquement les informations clés du projet de la démarche ou de la politique ainsi que leurs relations de cause à effet (en partant du niveau des moyens et des actions jusqu'à la réalisation des résultats stratégiques et des effets attendus à plus long terme). Ces éléments sont : les objectifs, résultats, indicateurs, activités, sources de vérification, hypothèses, risques, programmation et ressources.

La **méthode du cadre logique** est la succession d'étapes et d'analyses qui va permettre l'élaboration progressive de la matrice. En outre, le cadre logique va permettre de répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la finalité du projet et quels sont les résultats tangibles attendus ?
- Quelles activités devraient être menées pour atteindre ces résultats ? Est-ce que les réalisations tangibles concourent réellement aux objectifs de rangs supérieurs ?
- Quels risques pourraient affecter l'atteinte des objectifs et le déroulé du projet comme anticipé ?
- Comment seront mesurées l'évolution des résultats et l'atteinte des objectifs ?
- Comment seront obtenues ces données ? Sous quel format ?

Le cadre logique peut être perçu comme un guide qui permet de concevoir la structure du projet et qui précise les informations devant être analysées et organisées. C'est en quelque sorte un « pense-bête » qui permet de s'assurer que :

1. Les questions essentielles seront posées
2. Les faiblesses du projet seront identifiées
3. Les décideurs pourront agir en connaissance de cause¹⁴

On devra cependant éviter toute confusion entre le cadre logique et la matrice du cadre logique. En effet, le cadre logique est une méthode intégrant deux étapes, dont une **phase d'analyse** et une **phase de planification**, tandis que la matrice de cadre logique est le résultat de cette seconde étape (planification). Ladite matrice est un document de travail qui résume le schéma de conception du projet dans tous ses détails : objectifs, résultats, activités, données de départ, facteurs extérieurs et critères de mesure du succès. Elle s'avère très utile pour procurer autant une vision d'ensemble du projet que pour le suivre durant son évolution.

Le cadre logique est utile à tous les stades d'un projet depuis l'identification jusqu'à l'évaluation en passant par la conception et le suivi du projet. En phase d'identification, le cadre logique diagnostique et soutient l'analyse de la situation existante, l'appréhension de la pertinence du projet et l'identification des objectifs et des éventuelles stratégies. Cette phase permet d'anticiper la réflexion parfois via l'arbre des problèmes et celui des objectifs avant tout déplacement ou mission sur le terrain du projet. Au stade de la conception et du suivi du projet, le cadre logique permet de mettre en œuvre une planification adéquate avec des **objectifs clairs, des résultats mesurables, des activités efficaces, une stratégie de gestion des risques** et une définition claire des responsabilités de chaque partenaire. Pendant la réalisation du projet, il offre un cadre propice au suivi du projet à tous les niveaux (opérationnel, gestion).¹⁵ Quant à l'évaluation, le cadre logique aidera à revenir à tout moment sur les objectifs fixés au départ (illustré plus loin en **figure 18** dans le développement sur l'évaluation). Dès lors, il constitue une base pour évaluer sa performance et ses impacts. Le cadre logique permet de répondre aux questions du **tableau 12**.

¹⁴ <https://plateforme-palestine.org/Session-2-LES-OUTILS>

¹⁵ *Ibid*

Tableau 12 : Questions relatives au cadre logique et à sa construction

Numéro	Questions	Réponse ou étape du Cadre logique
Q1	Pourquoi le projet est-il entrepris ?	Objectif global
Q2	Quels sont les résultats attendus du projet ?	Objectif spécifique
Q3	Quels résultats le projet veut-il atteindre ?	Résultats attendus
Q4	Comment le projet compte-t-il atteindre ces résultats ?	Activités et actions
Q5	Quels sont les facteurs externes revêtant de l'importance pour la réalisation des objectifs du projet ?	Hypothèses
Q6	Comment mesurer le degré de réalisation des objectifs ?	Indicateurs objectivement vérifiables
Q7	Où trouver les données requises pour mesurer le degré de réalisation des objectifs et des résultats attendus ?	Sources de vérification
Q8	Combien coûtera le projet ?	Budget estimatif, coûts

Source : adapté de CERAPCOOP F3E (2006 : 10)

Par ailleurs, l'ASDI (2003) dans sa Méthode du cadre logique propose une liste détaillée de questions pour soutenir la construction de chaque étape du cadre logique (**annexe 5**).

Les outils d'élaboration d'un cadre logique sont les suivants : **l'analyse des parties prenantes, l'arbre à problèmes, l'arbre à objectifs et la stratégie d'intervention**. Étant donné que la phase de planification est indispensable à la construction de la matrice du cadre logique, ladite matrice comporte **quatre colonnes** et les éléments utiles pour son élaboration sont listés à la suite.

Les éléments de la logique d'intervention que l'on trouve dans la première colonne qui se partage en quatre sections :

- **Les objectifs généraux** ou les objectifs à long terme ou grands objectifs.
- **Les objectifs spécifiques qui expliquent** la raison d'être du projet. S'il existe plusieurs objectifs spécifiques, les résultats et les activités seront regroupés par objectif spécifique.
- **Les résultats qui sont** les sorties directes et tangibles des activités et des processus du projet. Pour chaque objectif spécifique, il est possible d'identifier autant de résultats souhaités ou voulus.
- **Les activités utiles pour l'atteinte** de chaque résultat. On peut bien à sa convenance spécifier de grands processus avec des sous-activités (ou des sous-processus divisés en sous-sous-activités et ainsi de suite).

Les indicateurs sont énumérés dans la deuxième colonne. Pour chaque objectif (objectif général, objectif spécifique, résultat) ou activité, on doit pouvoir identifier autant d'indicateurs que possible (toutefois, ne pas dépasser le maximum fixé à cinq). Les indicateurs peuvent aussi avoir des sous-indicateurs et on peut élaborer ou concevoir des indicateurs permettant de suivre chaque type d'objectif, notamment :

- Les indicateurs d'impact pour suivre l'évolution des objectifs généraux

- Les indicateurs d'effet pour suivre la progression vers les objectifs spécifiques
- Les indicateurs de résultat pour suivre l'achèvement des résultats
- Les indicateurs de processus pour assurer le suivi des activités et des processus

Les sources de vérification font l'objet de la troisième colonne du tableau. Elles ne peuvent être définies que provisoirement. Pour chaque indicateur, on pourra inclure une ou plusieurs sources de vérification. Les sources de vérification indiquent (1) comment recueillir les preuves qui démontrent que l'on a réalisé les objectifs et (2) où trouver des preuves pour vérifier la réalisation de chaque indicateur. Les sources de vérification tout comme les indicateurs forment en principe la base du système de suivi d'un projet. En effet, si une source de vérification n'est pas trouvable, il faut changer d'indicateur. En règle générale, deux grandes étapes permettent de construire ces sources. La première étape consiste à s'interroger s'il existe des sources accessibles telles que les statistiques, les rapports et les observations dans lesquels on peut trouver des sources de vérification. En outre, on doit s'assurer que ces données ou sources sont fiables. La seconde étape questionne sur la nécessité d'un recueil de données spéciales (dans les activités de suivi et d'évaluation) et sur le coût de ce recueil qu'il faudra intégrer dans les spécifications de coûts.

Les risques, les hypothèses et les dépendances sont répertoriés dans la quatrième colonne. Ils décrivent les facteurs qui pourraient influencer sur l'atteinte des résultats et le degré de risque présent. Pour chaque objectif, il est possible de lister autant de risques, d'hypothèses et de dépendances.

3.3.2 Élaboration de quelques cadres logiques en fonction des niveaux territoriaux (communaux et régionaux)

Le PNACC tout comme la CDN révisée soulignent quatre axes essentiels pour l'adaptation. Ces quatre axes conviennent autant pour les adaptations territoriales que pour sectorielles. Toutefois, dans l'entendement camerounais, les territoires dédiés sont les zones agroécologiques calquées grossièrement sur les régions naturelles alors que les régions de la décentralisation sont les mêmes que les régions ou unités administratives. Il semble important dans un premier temps de privilégier les approches d'adaptation par région administrative et communes afférentes. Pour ce faire, un cadre logique pourra être proposé au niveau communal sachant que les mêmes éléments de contenus peuvent tenir au niveau régional.

Ainsi dits, l'objectif général et les axes stratégiques du PNACC sont les suivants :

Objectif : S'adapter aux changements climatiques en réduisant la vulnérabilité des Camerounais aux effets des changements climatiques et en augmentant leur résilience et leur qualité de vie et améliorer les capacités d'adaptation pour créer de nouvelles opportunités permettant de soutenir le développement durable du pays.

Quatre axes stratégiques (objectifs spécifiques)

1. Améliorer les connaissances sur les changements climatiques au Cameroun
2. Informer, éduquer et mobiliser la population camerounaise pour s'adapter aux changements climatiques
3. Réduire la vulnérabilité aux changements climatiques de la population dans les principaux secteurs et zones agroécologiques du pays
4. Intégrer l'adaptation aux changements climatiques dans les stratégies et politiques sectorielles nationales

Corrélativement avec la SND 30 et le PNACC, la CDN révisée fait état de cinq projets :

- Projet 1 : Mise en place d'un système d'observation, de gestion des informations et d'alerte sur les risques climatiques au Cameroun
- Projet 2 : Actualisation du plan national de contingence au Cameroun et opérationnalisation du fonds d'urgence
- Projet 3 : Élaboration du Plan d'Affectation des Terres sensibles aux risques climatiques
- Projet 4 : Sensibilisation de la population, des professionnels, des administrations et des décideurs sur les effets des changements climatiques et sur les mesures à prendre
- Projet 5 : Résilience des infrastructures et des systèmes de développement littoraux contre les effets des changements climatiques

Les axes 1 et 2 correspondent au projet 4. En réalité, les axes 1 et 2 peuvent être ramenés à un seul au niveau des territoires communaux ou régionaux, car il manque une véritable culture du risque climatique au Cameroun et à peine un tiers de la population est véritablement sensibilisé aux changements climatiques. Dès lors, cet axe peut être reformulé ainsi qu'il suit : **promouvoir une véritable culture du risque climatique au Cameroun.**

L'axe 3 correspond aux projets 1, 2 et 3.

L'axe 4 correspond en grande partie au projet 5

Sur cette base, le **tableau 13** propose un cadre logique de SEA adapté au territoire communal ou régional. Il a été élaboré en tenant compte des remarques et suggestions des parties prenantes au cours de l'atelier de validation des 4 et 5 avril 2023.

3.3.3 Élaboration de quelques cadres logiques sectoriels

L'idéal aurait été d'élaborer un cadre logique pour l'ensemble des secteurs prioritaires du Cameroun et en fonction des axes stratégiques relevés ci-haut dans le PNACC, la CDN révisée et des projets SND 30. Le **tableau 14** illustre un cadre logique sectoriel. En complément, une liste de contrôle et une liste de vérification du cadre logique sont fournies à l'**annexe 6**. En outre, à l'**annexe 7**, quelques cadres logiques additionnels ont été esquissés pour quelques secteurs.

Tableau 13 : Cadre logique type pour un SEA communal ou régional

Niveau ou axe SEA	Éléments de logique d'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses, risques, facteurs de réussite
	Logique d'intervention	Description			
Contexte géographique	Contexte communal ou régional et climatique	Connaissance et évolution des extrêmes climatiques en commune ou région	<p>Indicateur de contexte socio-économique et climatique</p> <p>Fréquence des phénomènes hydrométéorologiques extrêmes (sécheresses, inondations, vagues de chaleur, glissement de terrain)</p> <p>Ratio homme/femme</p> <p>Taux de jeunesse</p> <p>Taux de vieillissement</p>	<p>Statistiques des inondations, glissement de terrain et autres catastrophes liées au climat</p> <p>Statistiques des hauteurs des pluies tombées à la DMN et l'ONACC.</p> <p>Rapports des communications nationales, études de vulnérabilité aux changements climatiques, BUR, inventaires des GES.</p> <p>Enquêtes sur la vulnérabilité</p> <p>Bulletins météorologiques (DMN et ONACC) consultés</p> <p>Statistiques démographiques nationales régionales, communales ou l'INS</p> <p>Divers rapports du MINEPDED</p>	<p>Les manifestations des phénomènes sont expliquées aux populations et aux élus</p> <p>Les populations comprennent et identifient les dangers qui les entourent</p>
Stratégie ou ligne politique	Finalité	Promouvoir une culture du risque climatique au Cameroun	<p>Indicateur d'effet à moyen et long terme</p> <p>La capacité d'expertise de maîtrise des connaissances et d'action des différents acteurs en matière d'adaptation</p>	<p>Rapport des différentes séances de sensibilisation aux changements climatiques</p> <p>Rapport des actions d'adaptation effectuées par différents acteurs communaux ou les CTD</p>	<p>Les changements climatiques ne sont pas un mythe, mais une réalité</p> <p>Tous les acteurs inclusifs sont convaincus de la nécessité de l'adaptation aux changements climatiques</p>
	Objectif général ou stratégique	Sensibiliser les chefs traditionnels, les élus communaux, les décideurs territoriaux ou régionaux et les populations locales au risque climatique et aux enjeux de l'adaptation	<p>Indicateur d'impact stratégique</p> <p>Nombre de campagnes de sensibilisation dans (1) les villages, (2) les communes et (3) les régions.</p> <p>Nombre de personnes sensibilisées (responsables des régions, magistrats communaux, chefs traditionnels et populations)</p>	<p>Rapport des différentes campagnes de sensibilisation aux changements climatiques du MINEPDED, des CTD et des OSC</p> <p>Bulletins météorologiques (DMN et ONACC) utilisés pour la formation</p>	<p>Soutien des élus</p> <p>Soutien du FEICOM</p> <p>Soutien des ONG</p> <p>Soutien des administrations</p>

Niveau ou axe SEA	Éléments de logique d'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses, risques, facteurs de réussite
	Logique d'intervention	Description			
	Objectif spécifique ou opérationnel	Former les élus, les agents communaux, les CTD, les OSC, les responsables et les populations des régions et communes à la gestion du risque climatique dans la conception, l'analyse et la mise en œuvre des projets sur leur territoire	Indicateur de résultat opérationnel Nombre de chefs traditionnels sensibilisés et formés Nombre de communes formées Nombre de régions formées Nombre d'OSC formées Nombres de personnes formées	Rapport des différentes campagnes de sensibilisation aux changements climatiques du MINEPDED, des CTD et des OSC Bulletins météorologiques (DMN et ONACC) utilisés pour la formation	Motivation des acteurs ciblés Disponibilité des acteurs Disponibilité des formateurs
Plan d'action	Action	Concevoir des programmes de sensibilisation par commune et région Réaliser des formations au niveau des villages Réaliser des formations au sein des communes Réaliser des formations au sein des collectivités territoriales	Indicateur de réalisation des actions Nombre de programmes de sensibilisation conçus Nombre de formations réalisées Volume horaire de formations Qualité de formations réalisées	Document de conception des programmes de sensibilisation Documents des programmes et horaires de formation Documents de contenus des formations Statistiques climatiques utilisées pour illustrer la formation Bulletins météorologiques (DMN et ONACC) utilisés pour la formation	Adaptation des contenus des programmes de sensibilisation et de formation aux besoins
	Moyen	Ressources propres et budget des communes Budget des régions Budget du FEICOM Subventions des organisations multilatérales et bilatérales Assistance technique externe (MINDEVEL, FEICOM, universités, experts)	Indicateur de ressources et de moyens Montant de subventions obtenues Montant prélevé du budget ou des ressources propres (contribution propre des communes et régions) Nombre de formateurs ou d'experts mobilisés	Document d'octroi des subventions Montant des coûts alloués à la formation Budget de formation Budget de sensibilisation Honoraires des formateurs Budget des CTD (communes et régions)	Approbation des demandes de subvention ou de financement Disponibilité des fonds Disponibilité des profils d'expertise

Tableau 14 : Cadre logique type pour un SEA sectoriel (éducation et sensibilisation aux changements climatiques)

Niveau ou axe SEA	Éléments de Logique d'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses, risques, facteurs de réussite
	Logique d'intervention	Description			
Contexte national	Contexte éducatif national	Éducation, recherche et formation professionnelle sur les changements climatiques et leurs impacts	Indicateur de contexte socio-économique et climatique Situation environnementale du pays par rapport aux changements climatiques (désertification, dégradation écosystèmes et terres, érosion) Politique nationale sur les changements climatiques	Statistiques des inondations, glissements de terrain et autres catastrophes liées au climat Statistiques des hauteurs des pluies tombées à la DMN et l'ONACC Rapports des communications nationales, études de vulnérabilité aux changements climatiques, BUR, inventaires GES Bulletins météorologiques (DMN et ONACC) consultés Enquêtes sur la vulnérabilité Statistiques environnementales communales, régionales ou nationales (INS) sur la déforestation, la dégradation des terres, l'érosion Divers rapports du MINEPDED et du MINFOF	Connaissance du climat du pays et de son évolution Documentation des changements climatiques Documentation sur la vulnérabilité biophysique et humaine Connaissance des scénarios de changements climatiques
Stratégie ou ligne politique	Finalité	Intégrer la problématique des changements climatiques dans les programmes d'enseignement, de formation professionnelle et de recherche à tous les niveaux	Indicateur d'effet à moyen et long terme Capacité d'expertise de maîtrise des connaissances sur les changements climatiques Capacité de connaissance et d'expertise sur l'adaptation aux changements climatiques	Rapport des différentes séances de sensibilisation aux changements climatiques Rapport des actions d'actions d'adaptation effectuées par différents acteurs sectoriels et CTD	Volonté du système éducatif d'intégrer les changements climatiques Tous les apprenants inclusifs sont convaincus de la nécessité de l'adaptation aux changements climatiques

Niveau ou axe SEA	Éléments de Logique d'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses, risques, facteurs de réussite
	Logique d'intervention	Description			
	Objectif général ou stratégique	Encourager et soutenir la formation et la recherche pour une meilleure compréhension du climat et des changements climatiques dans les institutions au Cameroun	Indicateur d'impact stratégique Nombre de programmes de formation intégrant les changements climatiques Nombre de programmes de recherche basés sur les changements climatiques Nombre d'institutions dispensant des connaissances en matière de changements climatiques dans leurs programmes	Rapport des différentes campagnes de sensibilisation aux changements climatiques du MINEPDED, des CTD et des OSC. Bulletins météorologiques (DMN & ONACC) utilisés pour la formation Programmes de recherche du MINRESI et des laboratoires des Universités sur les changements climatiques Programmes de formation des institutions d'enseignement primaire, secondaire et supérieur sur les changements climatiques	Soutien des institutions universitaires et de recherche Soutien du secteur privé et des organisations
	Objectif spécifique ou opérationnel	Former les apprenants sur les contenus des changements climatiques et les adaptations Former les professionnels sur les contenus des changements climatiques et le montage des projets en changements climatiques et adaptation (innovation)	Indicateur de résultat opérationnel Nombre d'étudiants formés Nombre de professionnels formés	Rapport des différentes campagnes de sensibilisation aux changements climatiques du MINEPDED, des CTD et des OSC Bulletins météorologiques (DMN et ONACC) utilisés pour la formation Nombre de mémoires ou de thèses soutenues sur les changements climatiques, l'adaptation et l'atténuation	Motivation des étudiants et professionnels ciblés Disponibilité des apprenants Disponibilité des formateurs
lan d'action	Action	Concevoir des programmes de formation et de recherche sur les	Indicateur de réalisation des actions	Document des conceptions des programmes de sensibilisation Documents des programmes scolaires et universitaires de formation	Disponibilité des programmes Adaptation des contenus des programmes de formation

Niveau ou axe SEA	Éléments de Logique d'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses, risques, facteurs de réussite
	Logique d'intervention	Description			
		changements climatiques Monter les projets de recherche sur les changements climatiques	Nombre de programmes de formation et de recherche conçus Nombre de projets montés Volume horaire de formations par institution et au niveau national Qualité de la formation réalisée	Documents de contenus des formations Statistiques climatiques utilisées pour illustrer la formation Bulletins météorologiques (DMN et ONACC) utilisés pour la formation	et recherche au contexte et aux besoins du Cameroun
	Moyen	Ressources propres des institutions Subventions étatiques Assistance technique Ressources issues de l'expertise des institutions (universités, centres de recherche)	Indicateur de ressources et de moyens Montant des ressources disponibles Montant des subventions obtenues Montant des bénéficiaires liés à l'expertise en matière de changements climatiques Nombre de formateurs assistants techniques ou experts mobilisés	Document d'octroi des subventions Document des dotations des laboratoires des universités et centres de recherche sur les changements climatiques Publications des chercheurs et des universitaires sur les changements climatiques, l'adaptation, les GES, les risques climatiques et la vulnérabilité aux changements climatiques Coûts forfaitaires ou remboursables Budget de formation Budget de sensibilisation Honoraires des formateurs Budget d'assistance technique	Approbation des demandes de subvention Disponibilité des fonds Disponibilité des profils d'expertise

3.4 Système d'évaluation et de collecte de données

3.4.1 Système d'évaluation du SEA

Un système d'évaluation se définit comme un système structuré et formel dont la finalité est de mesurer, évaluer et influencer les caractéristiques, les comportements et les résultats des actions accomplies dans la mise en œuvre d'un projet d'adaptation aux changements climatiques ou de la politique nationale en matière de changements climatiques.¹⁶ Le système d'évaluation peut également se définir par ses rendements. L'évaluation quant à lui « est un exercice ponctuel qui vise à diagnostiquer systématiquement et objectivement la pertinence, la performance et le succès ou l'échec des programmes et projets en cours et achevés » (**Vision Mondiale Internationale, 2007**).

Les fonctions de l'évaluation sont nombreuses : (1) communiquer des informations sur ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas marché, ainsi que les raisons ; (2) expliquer si les théories et suppositions sous-jacentes sont valides ; (3) déterminer l'efficacité, la cohérence, le rendement, la pertinence et la durabilité des projets ou programmes ; (4) guider les décideurs ou responsables de programmes pour leur permettre de reproduire les programmes qui ont donné de bons résultats ; (5) encourager et mettre en valeur les accomplissements des partenaires du programme et (6) favoriser l'apprentissage et l'accumulation de connaissances pour en tirer le meilleur parti possible et exercer de l'influence (**Vision Mondiale Internationale, 2007 : 66**).

La notion d'évaluation n'a pas une longue tradition au Cameroun depuis le sixième plan quinquennal inachevé en 1991. Or il est essentiel et même capital pour le pays de disposer d'un système d'évaluation de la performance des activités dans tous les domaines et particulièrement dans le SEA du PNA. La gestion des ressources techniques, budgétaires et humaines engagées dans les PNA et dans le SEA requiert une politique sérieuse d'évaluation pour mesurer la performance du SEA et de l'adaptation au Cameroun.

Cette politique d'évaluation vise à piloter les résultats du développement du SEA au triple niveau communal, régional et sectoriel pour assurer une cohérence entre les objectifs stratégiques et les actions réalisées avec les moyens octroyés. Dès lors, on peut se demander quel système d'évaluation de la performance sera le plus pertinent pour le SEA et PNA au Cameroun et quel modèle d'évaluation mettre en œuvre et avec quelle grille d'évaluation.

Concrètement, si l'on s'en tient au PNACC, il a été prévu des révisions quinquennales et trois phases d'évaluation : (1) une évaluation à mi-parcours, (2) une évaluation de fin de phase et (3) une évaluation rétrospective permettant de tirer des enseignements et d'élaborer de nouvelles politiques de développement. Ces révisions sont censées aboutir à la rédaction du nouveau PNACC attendu.

Il est important de définir d'abord les niveaux d'évaluation, puis les critères et outils et ensuite les typologies d'évaluation et leur fréquence.

¹⁶ Adapté de Ferrary, M. (2014). *Management des ressources humaines*. Chapitre 6 La politique d'évaluation, pp.157-180.

3.4.1.1 Les niveaux d'évaluation du SEA

Il semble pertinent d'arrimer les niveaux d'évaluation du SEA au dispositif institutionnel mis en place. Dès lors, trois niveaux sont souhaités :

- Un niveau macro lié aux institutions sectorielles (ministères). C'est celui des décideurs politiques gouvernementaux. Il est centralisé du fait de la particularité de ses exigences.
- Un méso ou intermédiaire de niveau régional. C'est un niveau déconcentré d'échelle moyenne : la région avec ses CTD.
- Un niveau micro ou local d'échelle communale ou communautaire. Le niveau d'analyse tout comme celui de participation et d'intégration du genre ici est plus fin, plus perceptible et encore plus décentralisé que le précédent.

La définition des niveaux d'évaluation autorise à passer aux critères d'évaluation qui permettront d'analyser la performance du SEA et du PNA.

3.4.1.1 Les critères et outils d'évaluation du SEA

Les évaluations utilisent des informations utilisées provenant de sources diverses dont : (1) des indicateurs de développement transformationnel mesurés ; (2) des indicateurs de résultats et d'atteinte des buts ; (3) des informations de suivi ; (4) des interactions formelles et informelles (réunions et entretiens) et (5) de la consultation de documents (divers rapports des ONG et du gouvernement sur un secteur ou un territoire quelconque) (**Vision Mondiale Internationale, 2007 : 66**).

Dans la littérature courante (**FIDA, 2003 ; Clark & Sartorius, 2004 ; PNUD, 2009**) sur le suivi et l'évaluation, il existe une gamme de critères standards d'évaluation qui peut simplement être utilisée pour s'appliquer au cas du SEA au Cameroun en vue de mesurer sa performance. En effet, le but d'une évaluation est d'analyser les effets et d'apprécier la qualité d'une action. Il s'agit de porter un jugement au moyen de critères clés généralement retenus que sont la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'impact et la durabilité.

La pertinence examine le bien-fondé de l'action au regard des objectifs et des enjeux. C'est le « le lien de conformité entre les objectifs de l'organisation et les besoins auxquels elle doit répondre ». ¹⁷ Elle est la mesure selon laquelle les objectifs de l'action correspondent aux attentes des bénéficiaires et aux besoins du pays. La pertinence concerne la valeur ajoutée du programme ou du projet. La pertinence d'une politique ou d'un programme repose principalement sur sa conception. Elle concerne la mesure dans laquelle les objectifs envisagés par le programme ou le projet répondent correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels. La pertinence doit être évaluée tout au long du cycle du programme ou du projet. ¹⁸ Le projet était-il une bonne idée étant donné la situation à améliorer ? Dans quelle mesure les indicateurs et orientations prioritaires du projet répondent-ils aux besoins de l'adaptation des groupes cibles ?

La cohérence détermine si ce qui a été identifié et prévu correspond à ce qui devait l'être pour atteindre les objectifs. Il faut distinguer (1) la cohérence externe ou complémentarité qui est à

¹⁷ Bouchard, C. et Plante, J. (2002). La qualité : mieux la définir pour mieux la mesurer. *Cahiers du service de pédagogie expérimentale*, 11-12, 219-236. www.fastef-portedu.ucad.sn/ceseaa/comfr/ulg/cahiers11_11.pdf

¹⁸ <https://www.eval.fr/quest-ce-que-levaluation/les-criteres-devaluation/>

mesurer en lien avec le critère de pertinence. Si le projet répond effectivement à un besoin, combien de structures sont-elles attelées à y répondre ? Les structures sont-elles complémentaires ou en situation de concurrence ? (2) La cohérence interne qui s'interroge sur quelle adéquation entre le projet et l'objet de l'organisation qui le porte ? Quelle adéquation y a-t-il entre les valeurs affichées en externe et le mode de gouvernance effectif à l'interne de la structure ?¹⁹

L'efficacité apprécie le degré de réalisation des objectifs de l'action ainsi que ses éventuels effets non attendus positifs ou négatifs. C'est la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints, d'où l'importance de définir des objectifs clairs au départ avec des indicateurs opérationnels qui permettent d'évaluer la réussite de l'action. Il s'agit de mesurer et de pouvoir analyser les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus ainsi que les écarts constatés entre les réalisations et prévisions. L'objectif spécifique a-t-il été atteint ? Les réalisations et activités prévues dans les différentes composantes du projet sont-elles abouties ? La logique d'intervention est-elle correcte ? **(FIDA, 2003, Module 5).**

L'efficience concerne l'utilisation rationnelle des moyens à disposition et vise à analyser si les objectifs fixés ont été atteints à moindre coût (financier, humain et organisationnel).²⁰ Elle étudie la relation entre les coûts et les avantages et entre les résultats obtenus et les ressources mobilisées. Cette mesure doit être quantitative, qualitative et doit également porter sur la gestion du temps et du budget. La préoccupation centrale posée par le critère d'efficience est celle de la mise en œuvre optimale du projet. Les questions évaluatives sont les suivantes : Les moyens en ressources et en temps ont-ils été utilisés de manière optimale pour atteindre les résultats ? Pourquoi ? Que pourrait-on faire autrement pour améliorer la mise en œuvre et maximiser ainsi l'impact moyennant un coût acceptable et soutenable ? **(FIDA, 2003, Module 5).** Bref, le projet a-t-il été mis en œuvre de façon optimale ?

L'impact porte sur les relations entre le but (l'objectif spécifique) et les objectifs globaux du programme ou du projet. L'impact mesure si les bénéficiaires reçus par les destinataires ciblés ont eu un effet global plus large sur un plus grand nombre de personnes dans le secteur, la région ou le pays dans son ensemble. L'analyse devra être dans la mesure du possible aussi bien quantitative que qualitative. L'impact mesure les retombées de l'action à moyen et long terme ; bref c'est l'appréciation de tous les effets du projet sur son environnement (effets aussi bien positifs que négatifs, prévus ou imprévus) sur le plan économique, social, politique ou écologique. C'est l'ensemble des changements significatifs et durables dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes ayant un lien de causalité direct ou indirect avec le projet. Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à la réalisation de ses finalités à long terme ? Pourquoi ? Quelles sont les conséquences imprévues positives ou négatives du projet ? Pourquoi se sont-elles produites ? **(FIDA, 2003, Module 5).** Quel est l'impact du projet sur le développement local ? Sur le genre ?

La durabilité (soutenabilité, pérennité ou viabilité) vise à savoir si les effets du programme perdureront après son arrêt. C'est l'analyse des chances que les effets positifs de l'action se poursuivent lorsque l'aide extérieure aura pris fin. La viabilité permet de déterminer si les résultats positifs du programme ou projet (au niveau de son objectif spécifique) sont susceptibles de perdurer sans l'apport de financement externe. Une fois achevé, le projet aurait-il des impacts positifs persistants sur la localité, le secteur, la région, le pays ? Au-delà de l'aspect financier, l'analyse de la

¹⁹ Idem que note 14

²⁰ Voir note 14

durabilité incorpore la prise en compte des capacités économiques, sociales, environnementales et institutionnelles des systèmes nécessaires à l'appropriation et la continuité de l'action. Dans un cadre d'urgence climatique, ce critère prend une tout autre dimension et s'appréhende également dans le sens de soutenabilité.²¹

Critère transversal du genre. À l'échelle locale, communale, régionale ou sectorielle, il sera important de s'intéresser au genre dans la mise en œuvre d'un projet ou du programme. Il faudra désagréger et analyser les effets du projet à travers le prisme du genre. Il consiste à établir la proportion de femmes intégrées au projet (ventilation des données par le sexe), la proportion de femmes formées (renforcement de capacité), la proportion de femmes intervenant dans le conseil communal ou régional ou dans le comité de pilotage et la proportion de tâches confiées aux femmes dans la mise en œuvre de l'adaptation.

Critère transversal de participation. La participation notamment au niveau local, communal et régional n'est pas la chose la mieux partagée et il serait véritablement avisé d'ajouter ce critère dans les dispositifs à la base pour mieux évaluer la participation des acteurs locaux au SEA et au PNA. **Arnstein (1969)** propose une échelle de huit niveaux (**tableau 15**) en trois grandes catégories qui peut permettre de mesurer les progrès et les changements dans l'inclusion des populations au projet. Elle peut aussi servir à mesurer la participation des femmes.

Tableau 15 : Échelle de participation selon Arnstein (1969)

	7	Pouvoir citoyen	Une communauté locale (village, comité de village, etc.) gère de manière autonome le projet et rend compte	5
	6	Délégation de pouvoir	Le pouvoir central régional ou communal délègue à la communauté (village, quartier) le pouvoir de décider d'un programme ou projet et de le réaliser	
	5	Partenariat	La prise de décision se fait au moyen d'une négociation entre pouvoirs publics et citoyens, comités de quartier ou chefs traditionnels et communes, CTD et région, etc.	4
	4	Conciliation	Une fraction de la population est admise dans les organes de décision et peut avoir une influence sur la réalisation des projets	3
	3	Consultation	Enquêtes et réunions publiques permettent aux populations des villages et régions et aux CTD d'exprimer leurs opinions et leurs attentes sur les changements prévus ou attendus	2
	2	Information	Les populations reçoivent une vraie information sur le projet d'adaptation en cours dans leur localité, mais ne peuvent donner leur avis.	
	1	Thérapie	Traitement annexe des problèmes rencontrés par les populations sans aborder les vrais enjeux et défis attendus	1
	1	Manipulation	Information biaisée utilisée pour éduquer les populations cibles en leur donnant l'illusion qu'elles sont impliquées	

N.B. Sur cette échelle, à gauche (à la 1^{re} colonne) se trouvent les degrés et à droite (4^e colonne) se trouvent les scores correspondants par souci d'uniformisation.

Sur la base de ces critères, il existe une gamme d'outils d'évaluation comme l'échelle de **Likert**, celle d'**Osgood** ou bien l'échelle de participation citoyenne. L'échelle de Likert est un outil psychométrique dont le but est de mesurer une attitude ou une réponse des individus face à un phénomène. L'échelle d'Osgood dite différentielle oppose deux affirmations antonymes (contraires) sur laquelle l'individu doit positionner son opinion ou attitude. Les deux échelles comportent cinq à sept échelons ou choix de réponse qui permettent de nuancer le degré d'accord ou d'avis.

Le choix opéré pour chaque variable est un échelon d'un à cinq repris dans le **tableau 16** pour chaque critère ou variable selon l'échelle de Likert.

²¹ Idem note 14

Tableau 16 : Grille d'analyse des critères d'évaluation

Score	Pertinence	Cohérence	Efficacité	Effizienz	Impact	Durabilité	Genre	Participation	Performance ou satisfaction
1	Pas du tout pertinent	Pas du tout cohérent	Pas du tout efficace	Pas du tout efficient	Totalement négatif	Pas du tout durable	Genre pas du tout inclus	Très faible participation	Très insatisfaisant ou très peu performant
2	Peu pertinent	Peu cohérent	Peu efficace	Peu efficient	Peu négatif	Peu durable	Genre faiblement inclus	Faible participation	Insatisfaisant ou peu performant
3	Plutôt pertinent	Plutôt cohérent	Plutôt efficace	Plutôt efficient	Moyen	Plutôt durable	Genre plutôt inclus	Participation quelconque	Plutôt satisfaisant ou performant
4	pertinent	cohérent	efficace	efficient	Positif	durable	Genre inclus	Participation décisive	Satisfaisant ou performant
5	Tout à fait pertinent	Tout à fait cohérent	Tout à fait efficace	Tout à fait efficient	Tout à fait positif	Tout à fait durable	Genre fort inclus	Participation totale	Très Satisfaisant ou Très performant

La performance ou la satisfaction liée à l'évaluation de la mise en œuvre d'un projet SEA va se rapporter à la somme des critères sur le nombre de critères selon l'équation suivante :

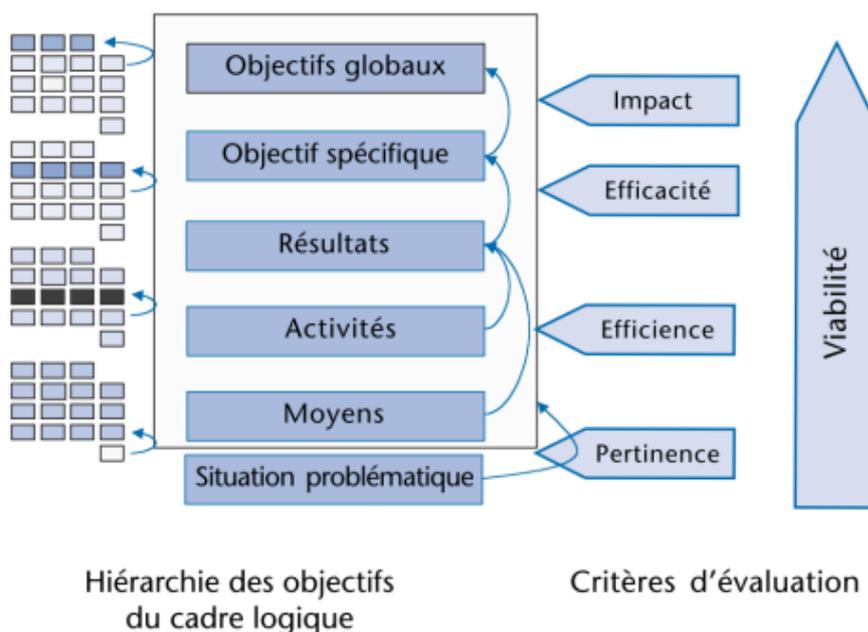
$$P \text{ ou } S = \frac{\Sigma (\text{pertinence} + \text{cohérence} + \text{efficacité} + \text{effizienz} + \text{impact} + \text{durabilité} + \text{genre} + \text{participation})}{8}$$

Après la moyenne arithmétique des cotations obtenues, la performance ou le degré de satisfaction d'évaluation de la mise en œuvre peut être qualifié comme suit :

- Une valeur de 1 représente une mise en œuvre totalement insatisfaisante ou non performante, voire une performance négative
- La valeur comprise entre 1 et 2 représente une mise en œuvre insatisfaisante ou peu performante
- La valeur comprise entre 2,1 et 3 représente une mise en œuvre plutôt satisfaisante ou performante
- La valeur comprise entre 3,1 et 4 signifie une mise en œuvre satisfaisante ou performante
- La valeur comprise entre 4,1 et 5 traduit une mise en œuvre très satisfaisante ou très performante, voire une performance positive

Il existe évidemment un lien clair entre les objectifs du cadre logique et l'évaluation comme l'illustre la **figure 18**. En outre, une liste de contrôle de l'évaluation est placée à l'**annexe 8**.

Figure 16 : Liens entre les critères d'évaluation et le cadre logique



Source : Commission européenne, 2004 : 49.

Cette évaluation menée au niveau local peut être reproduite au niveau régional et sectoriel pour un même projet ou programme et donner lieu à une évaluation de la performance générale du programme selon le **tableau 17**.

Tableau 17 : Fiche d'évaluation de la performance totale

	Niveau communal	Niveau régional	Niveau sectoriel	Niveau National
Pertinence				
Cohérence				
Efficacité				
Efficience				
Impact				
Durabilité				
Inclusion du genre				
Participation				
Synthèse performance				
Appréciation				

NB. Il y aura bien des décimales dans ce tableau puisque c'est une synthèse globale de l'évaluation de chaque niveau du dispositif agrégé pour le niveau national.

Chaque moyenne est regroupée dans le niveau suivant du dispositif pour former une nouvelle moyenne qui se retrouve au niveau suivant pour finalement obtenir la performance générale. Cette façon de procéder permet de faire un lien entre les tableaux et les dispositifs institutionnels et d'ainsi identifier les causes et les conséquences des performances positives ou négatives. Le niveau national constituerait ainsi une synthèse de la performance générale de l'évaluation par la moyenne arithmétique des trois niveaux communal, régional et sectoriel. La performance représente la moyenne arithmétique des huit critères d'évaluation.

3.4.1.3 Chronologie, procédures, types, approches et fréquences des évaluations

L'évaluation vise à apprécier de manière systématique et objective les performances d'une politique afin d'en tirer les leçons et d'en corriger les objectifs, les moyens et les méthodes à la lumière des résultats de l'expérience. Elle permet de tester la logique et les résultats de la théorie du programme ou du projet. C'est le second pilier sur lequel repose tout processus d'amélioration continue et de gestion adaptative.

En termes de procédures d'évaluation, **Vision Mondiale Internationale (2007)** propose six étapes et une chronologie de cinq moments de l'évaluation rassemblée dans le **tableau 18**.

Tableau 18 : Étapes et chronologie de l'évaluation

Étapes	Informations ou tâches requises	Chronologie
Étape 1 : Rédaction d'une version : préliminaire des termes de référence de l'évaluation et obtention de l'accord des partenaires	Rédiger brièvement les termes de référence de l'évaluation sur 03 à cinq pages en y esquissant le but et les objectifs de l'évaluation, y compris un plan de travail général. Les termes de référence sont également utiles comme document de référence historique si ce ne sont pas les mêmes personnes qui réalisent les planifications d'évaluation ou les tâches de planification et de mise en œuvre dans le cadre d'une même évaluation	1. Diagnostic du contexte et de la nécessité du programme
Étape 2 : Examen du contexte de l'évaluation	L'examen du contexte peut être effectué pendant la rédaction des termes de référence si c'est utile. Toutefois, avant d'entreprendre une évaluation, il est essentiel d'examiner le contexte de la programmation aux niveaux local ou national. Si des changements importants dans le contexte se sont produits depuis le diagnostic initial, on doit les étudier et les documenter dans le cadre de la préparation de l'évaluation, puis les incorporer à la conception de l'évaluation.	
Étape 3 : Conception de l'évaluation	La conception de l'évaluation est un plan détaillé et structuré pour la collecte, l'analyse et la communication des informations. Pour ce faire, cinq tâches sont requises en phase de conception de l'évaluation : <ul style="list-style-type: none"> • Rechercher et examiner la documentation pertinente • Comprendre la façon dont le programme s'est attaqué aux problèmes de pauvreté et d'injustice — identifier le cadre du programme pour aiguiller l'analyse des données • Compiler les besoins d'informations • Planifier des moyens pour recueillir et analyser les données et informations désirées • Convenir de la conception finale 	2. Faisabilité conceptuelle de la conception et théorie du programme

Étapes	Informations ou tâches requises	Chronologie
<p>Étape 4 : Mise en œuvre de l'évaluation</p>	<p>Pour cette mise en œuvre, les tâches suivantes sont requises :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recruter l'équipe d'évaluation et attribuer les tâches • Planifier et organiser la logistique (véhicules, hébergement, événements, réunions, soutien administratif) • Recueillir les données et les informations (quantitatives et qualitatives, primaires et secondaires) • Analyser les données et les informations • Interpréter, évaluer et juger la valeur des résultats • Convenir du format et préparer un rapport préliminaire sur les constatations • Présenter les constatations aux partenaires et valider l'analyse et les décisions • Incorporer la rétroaction des partenaires aux constatations de l'évaluation • Préparer le rapport final et le présenter aux partenaires 	<p>3. Surveillance du processus et de la mise en œuvre</p>
<p>Étape 5 : Utilisation des résultats de l'évaluation</p>	<p>En fin d'évaluation, il faut :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chercher à se mettre d'accord avec tous les principaux partenaires sur les recommandations à faire pour la future conception, la mise en œuvre et la transition du programme ou projet • Apporter toutes les modifications nécessaires issues des discussions avec les partenaires aux documents d'évaluation • Communiquer les résultats définitifs de l'évaluation à tous les partenaires • Examiner le processus d'évaluation pour en tirer des enseignements • Documenter toutes les recommandations d'améliorations pour la prochaine fois • S'assurer que tous les documents d'évaluation sont classés dans un système d'information les rendant accessibles à d'autres programmes, responsables, bureaux et organisations (termes de référence de l'évaluation, conception de l'évaluation, instruments de collecte des données primaires, rapport d'évaluation) 	<p>4. Surveillance du coût et de l'efficacité du programme</p>
<p>Étape 6 : Réflexions sur les constatations de l'évaluation et la méthode utilisée</p>	<p>La rédaction du rapport sur l'évaluation nécessite de pouvoir interpréter les constatations. Une réflexion avec les partenaires disponibles sur le processus d'évaluation devrait s'avérer utile à ce stade</p>	<p>5. Évaluation des résultats, de l'impact et de la durabilité du programme</p>

Source : Adapté de Vision Mondiale Internationale (2007).

L'évaluation concerne toutes les évaluations prévues (de la performance à l'impact), pertinentes pour le projet et pouvant être utilisées pour suivre les évaluations sur la durée du projet. Le modèle d'évaluation est déterminant pour le projet ou le programme et en général on distingue deux modèles :

- **Une évaluation interne** requiert la mise en place dans chaque niveau du dispositif institutionnel d'une cellule d'évaluation qui utilisera les critères ci-dessus pour juger de la performance de la mise en œuvre d'un programme ou d'un projet. Cette évaluation interne peut être menée par l'équipe du projet. Le seul inconvénient peut résider dans les résultats si les évaluateurs n'ont pas pris de distance et ne se sont pas munis de précaution.
- **Une évaluation externe** qui offre un résultat fiable. Elle est conduite par une équipe d'experts techniques indépendants de l'équipe d'exécution. Généralement, elle se réalise en phase terminale du projet.

L'évaluation est un instrument de pilotage stratégique de l'action publique et constitue à cet égard une étape cruciale dans le cycle de vie d'un projet, programme ou politique locale d'adaptation. Le processus d'évaluation se fait par des étapes spécifiques de la vie du projet (trimestriel, semestriel, annuel) et après la fin du projet. Au plan temporel et suivant la fréquence, elle intervient généralement à quatre grands moments de la mise en œuvre de tout projet ou programme.

Évaluation préliminaire

En phase de conception, avant ou dès le lancement du projet, il est très conseillé de mener une étude préalable pour connaître le terrain avant de commencer les travaux et de pouvoir comparer les changements après la mise en œuvre du projet pour étudier son impact. Cette évaluation préliminaire soutient la compréhension de la réalité des groupes cibles avant de démarrer la mise en œuvre du projet, ce qui conduit à un meilleur ciblage et donc à de meilleurs résultats. Par conséquent, l'évaluation doit commencer dès le début du projet et en constituer une partie essentielle. Toutes les données permettant l'évaluation finale jalonnent toute l'existence du projet et ne peuvent être négligées. Cette évaluation préalable et en appui à la définition de la stratégie et du plan d'action d'adaptation peut soutenir le choix des finalités, des objectifs, des actions et des moyens. L'évaluation finale du projet dépend principalement de la comparaison des résultats sur le terrain après la réalisation du projet avec les résultats de l'évaluation initiale.

Évaluation pendant, intermédiaire, à mi-parcours

En phase opérationnelle, l'évaluation intermédiaire est effectuée pendant la mise en œuvre du projet pour s'assurer que ses activités sont orientées vers la réalisation de ses objectifs. L'évaluation finale, quoiqu'importante, arrive tardivement et ne permet généralement pas de modifier les activités du projet. Par conséquent, les rapports d'évaluation intermédiaires sont produits pendant la durée du projet afin d'éviter tout problème ou erreur dans le projet et d'apporter les modifications ou corrections éventuelles et nécessaires. L'évaluation intermédiaire est liée à la durée du projet ; elle est notamment indispensable pour des projets à moyens et longs termes. C'est un outil essentiel de révision du programme ou plan de mise en œuvre du projet et comme tel, elle est **annuelle** ou elle peut se faire à **mi-projet** et accompagnée d'un amendement au plan de projet ; en outre, elle s'opère au niveau des objectifs, des actions de mise en œuvre et des résultats. Dès lors, elle permet un ajustement continu du plan du programme ou du projet. Cette évaluation est aussi formative, puisqu'elle permet d'apprendre sur le projet et ses ajustements.

- Les initiatives communautaires ont-elles été mises en œuvre ? Était-ce un résultat direct des travaux du projet ou un résultat d'autres facteurs ? Quels sont les facteurs qui contribuent à atteindre les objectifs ? Si les progrès requis ne sont pas atteints, quelles en sont les raisons ? Peuvent-elles être évitées dans les étapes suivantes du projet ? Est-il nécessaire d'apporter des ajustements au plan de projet ?

Évaluation finale ou sommative

En phase terminale ou en fin de projet, cette évaluation vise à dresser un panorama stratégique complet des effets produits par le projet ou programme et de préparer le cycle à venir selon une logique d'amélioration continue. Dans cette étape, la réalité postérieure au projet est comparée à l'étude préliminaire qui a été menée pour connaître l'impact du projet sur les groupes cibles.

Comme activité de clôture de tout projet, elle tire les enseignements de l'impact du projet et développe des leçons pour l'apprentissage. Les bailleurs de fonds sont intéressés par les rapports d'évaluation. On peut donc dire que les rapports d'évaluation sont l'un des moyens les plus importants d'obtenir des financements futurs. C'est par l'évaluation que l'impact et la durabilité du projet sont pris en considération. Le PNACC prévoyait une évaluation sommative tous les cinq ans.

- Dans quelle mesure les objectifs ont-ils été atteints ? Si les résultats souhaités ne sont pas atteints, quelle en est la raison ? Est-ce un défaut de planification ? Sera-t-il pris en compte dans les projets ultérieurs ? Ou est-ce le résultat de facteurs indépendants de la volonté de l'équipe de projet ? Le financement alloué au projet a-t-il été utilisé efficacement ? Quelles sont les leçons apprises en général ?

Le processus d'évaluation fait partie intégrante du processus d'amélioration continue et s'organise autour de trois principaux éléments :

- L'évaluation au sens large, qui mesure l'atteinte des objectifs et l'impact produit
- La communication des résultats aux décideurs et parties prenantes, qui fournit des recommandations permettant d'éclairer la décision sur les corrections à apporter La révision de la planification, qui permet d'intégrer dans la suite de la politique ou dans son prochain cycle de mise en œuvre des ajustements à la fois stratégiques et opérationnels

L'évaluation au sens large consiste à porter un regard critique sur les différents aspects du programme ou projet afin d'en apprécier les effets, l'efficacité, la qualité de la gouvernance et les perspectives d'appropriation. Ce travail effectué de manière transversale et avec la pleine **participation des parties prenantes (évaluation participative)** va permettre d'obtenir une vision globale des performances du projet et de fournir ainsi un avis évaluatif qui se traduira en autant de recommandations pour l'amélioration continue de la démarche. L'évaluation des performances s'appuie sur un processus de questionnement qui vise à faire ressortir les points forts et faibles et à identifier les marges de progrès ainsi que les mesures de correction à mettre en œuvre. L'évaluation dite « participative » fait aujourd'hui l'objet d'un large consensus dans le domaine de l'évaluation des projets territoriaux (commune et région) de développement durable. Il sera nécessaire et indispensable de faire participer les communautés, comités de village, chefs de village et CTD aux évaluations dans les dispositifs institutionnels sectoriel, régional et communal.

Pour l'évaluation stricte des performances, il est nécessaire d'ajouter aux huit critères précédents les trois autres critères suivants :

- **La gouvernance** : Quels sont les liens entre les acteurs ? Les parties prenantes participent-elles à la décision ? Les arbres à problèmes et à objectifs sont utiles pour ce diagnostic.
- **L'utilité** : Quels risques du territoire ont effectivement diminués ? Quels sont les impacts et perspectives d'effets de la politique sur le long terme ?

- **La gestion adaptative** : La politique prend-elle en compte les grands principes de l'adaptation aux changements climatiques ? Comment tient-elle compte des incertitudes sur le climat futur ? Quelle place a-t-elle réservée aux fonctions d'apprentissage et d'innovation ?

Les **tableaux 19 et 20** illustrent un modèle de rapport d'évaluation intermédiaire ou final.

Tableau 19 : Modèle simplifié de rapport d'évaluation intermédiaire ou final

Nom du projet :	
Bailleur de fonds :	
Partie exécutrice :	
La période couverte par le rapport :	
Objectifs du projet :	
Activités du projet :	
Objectifs de l'évaluation :	
Méthodologie d'évaluation :	

Tableau 20 : Modèle simplifié de rapport d'évaluation intermédiaire ou final

Activités	Partie cible	Outils d'évaluation	Évaluation
Activité 1			
Activité 2			
Activité 3			
Analyse :			
Résultats et recommandations :			

Analyse d'impact ou évaluation postérieure

L'analyse d'impact se définit comme un moyen de connaître l'effet réel du projet. L'analyse d'impact évalue ainsi les changements causés par le projet. Or, les impacts sont généralement considérés comme se produisant plus tard que les effets immédiats dont ils résultent. Dès lors, les exigences de cette analyse conduisent à une étude d'impact postérieure quelques années après la clôture du projet. Certes, le processus de suivi est réalisé au niveau des activités tandis que le processus d'évaluation se situe au niveau des objectifs. L'analyse d'impact pour sa part se situe à un niveau supérieur qui est l'objectif général du projet. Le processus d'analyse d'impact vise à examiner l'étendue de l'impact du projet sur le milieu environnant et l'étendue du changement induit indirectement. Parfois, l'impact du projet peut être dû à l'interaction du travail du projet avec d'autres projets et activités qui ont été mis en œuvre en parallèle. L'analyse d'impact du projet va au-delà du processus d'évaluation et ne s'arrête pas seulement à l'étude du nombre d'initiatives communautaires mises en œuvre à la suite du travail du projet, mais étudie plutôt le changement qui a été mis en œuvre. Elle montre par exemple qu'un changement s'est produit sur le territoire (voire le village, la région, la population, le secteur) à la suite de la mise en œuvre de ces initiatives, mesurant ainsi l'impact indirect du projet sur les

personnes, le territoire ou le secteur. Le changement ainsi relevé peut constituer un résultat indirect des travaux du projet ; si c'est le cas, le projet aura donc eu un impact qui va bien au-delà de ses objectifs immédiats en provoquant un vaste changement dans la société. C'est ce changement que mesure l'analyse d'impact.

3.4.2 Méthodes de collecte des données

Toute évaluation ou approche d'évaluation requiert des outils et des méthodes pour recueillir les données servant aux besoins de la cause. Une méthode peut être définie comme le processus formalisé et systématique servant à accomplir une tâche donnée.²² Dans le cadre des processus de SEA et de PNA, les méthodes utilisées pour recueillir, analyser, stocker et présenter l'information sont diverses et proviennent de trois grandes sources disciplinaires : les **sciences de la nature et sciences appliquées**, les **sciences sociales appliquées** et les **sciences environnementales** avec les méthodes participatives. Toutefois, dans la recherche de l'information, il n'existe nulle part de méthodes uniques ou prescrites, mais l'opérateur doit adapter soit une méthode existante, soit mettre au point une méthode totalement inédite ou alors combiner plusieurs types de méthodes. D'aucuns parlent des **méthodes mixtes**, surtout lorsqu'il s'agit de pousser l'évaluation jusqu'à l'analyse d'impacts.²³ Ces méthodes mixtes combinent systématiquement des outils quantitatifs et qualitatifs à tous les stades de l'évaluation.

Les méthodes utilisent généralement une série d'outils (tableaux, cartes, diagrammes, graphiques, fiches). Le **FIDA (2003)** propose aussi une gamme de méthodes issues de la Méthode accélérée de recherche participative (**MARP**) très utile pour le SEA participatif : (1) **méthodes d'échantillonnage** ; (2) **méthodes de base** (analyse des acteurs concernés et questionnaires, par exemple) ; (3) **méthodes et outils d'animation de groupes** (*brainstorming*, jeux de rôle) ; (4) **méthodes et outils de suivi des données spatiales** (cartes et transects) ; (5) **méthodes et outils de suivi temporel** (journaux et photographies) ; (6) **méthodes et outils d'analyses relationnelles** (diagramme de flux des impacts et schémas d'arborescence) et (7) **méthodes de classification** (matrices).

La collecte de données est une approche systématique permettant de réunir et mesurer des informations en provenance de sources variées afin d'obtenir une vue complète et précise d'un domaine d'intérêt. Elle permet aux utilisateurs et gestionnaires de répondre à des questions pertinentes, d'évaluer des résultats et de mieux anticiper les probabilités et les tendances à venir.²⁴ Elle requiert une certaine rigueur méthodologique et dans l'utilisation des outils. Les outils de collecte de données sont des moyens ou des canaux permettant de recueillir les informations nécessaires pour répondre aux questions de l'évaluation ; ils peuvent s'appuyer sur des techniques qualitatives ou quantitatives telles que les entretiens avec les informateurs clés, les examens de documents ou les enquêtes (**PAM-WFP, 2021 : 2**).²⁵

²² FIDA (2003) Guide pratique de S&E des projets. Pour une gestion orientée vers l'impact Module 6Collecter, gérer et communiquer l'information. Rome 32p

²³ Bamberger Michael, « Introduction aux méthodes mixtes dans l'évaluation d'impact », Note sur l'évaluation d'impact no 3, InterAction, Washington, août 2012. Voir <http://www.interaction.org/impact-evaluation-notes>.

²⁴ <https://www.lemagit.fr/definition/Collecte-de-donnees>

²⁵ WFP, (2021). *Note technique Approches, méthodes et outils de collecte de données à employer dans le cadre d'évaluations décentralisées*. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000125121/download/>

3.4.2.1 Types de méthodes et outils de collecte

Les méthodes et outils présentés dans cette section peuvent être appliqués tout au long du processus de conception, de définition du contexte et de l'objectif d'un cadre du SEA à la réalisation d'évaluations et d'audits de programmes ou politiques d'adaptation (FAO et PNUD, 2021). Les données à recueillir et la méthode à suivre à cet effet seront déterminées par les éléments nécessaires pour répondre aux questions de l'évaluation, l'analyse utilisée pour traduire ces données en conclusions significatives pour répondre aux questions de l'évaluation et la sélection des données qu'il faudra recueillir au vu des contraintes de temps et de ressources (PNUD, 2009). En outre, le choix de la méthode dépend de la stratégie de collecte des données, du type de variable, de la précision souhaitée, du point de collecte et des compétences de l'agent ou du responsable de collecte. Les relations qui existent entre une variable, sa provenance et les méthodes concrètement utilisées pour sa collecte peuvent aider à choisir la méthode appropriée. Les principales méthodes de collecte sont sériées dans le **tableau 21**.

Tableau 21 : Palette de méthodes de collecte de données dans le cadre du SEA au Cameroun

Méthodes	Outils et approches	Niveau communal	Niveau régional	Niveau sectoriel
Méthodes des sciences naturelles	Approche écosystémique (quadras transects)			
	Approche paysagère (SEPL)			
	Stockage de carbone			
	Photographies, diagrammes			
	Observations sur le terrain			
Méthodes des sciences appliquées	SIG et données spatiales			
	Géostatistique			
	Matrices			
Méthodes des sciences sociales	Enquêtes et sondages			
	Échantillonnage			
	Questionnaire			
	Entretien direct et semi-structuré			
	Focus group			
	Analyse des acteurs			
	Journaux et photographies			
	Observations sur le terrain			
MARP en général				

Méthodes	Outils et approches	Niveau communal	Niveau régional	Niveau sectoriel
Méthodes des sciences environnementales	Profil historique et oralité			
	Brainstorming			
	Jeu de rôles			
	Cartographie participative			
	Transects			
	Journaux, vidéos et photographies			
	Observations sur le terrain			

Ces méthodes peuvent aussi être regroupées en catégories **quantitatives et qualitatives** comme l'illustre le **tableau 22**. Les méthodes qualitatives de collecte de données peuvent utiliser l'approche ethnographique (observations et perception des comportements), théorique (entretiens, observations, collecte de documents) ou phénoménologique (comportement des individus ou des populations vis-à-vis d'un phénomène, par exemple après une catastrophe naturelle). Les méthodes quantitatives vont s'appuyer sur des descriptions et observations des phénomènes, des analyses et corrélations, des observations, des enregistrements et des expériences en plus de la gamme des méthodes des sciences naturelles et appliquées.

Tableau 22 : Méthodes quantitatives et qualitatives de collecte de données

Méthodes	Outils et approches	Niveau communal	Niveau régional	Niveau sectoriel
Qualitatives	MARP en général			
	Profil historique et oralité			
	Brainstorming			
	Jeu de rôles			
	Cartographie participative			
	Transects			
	Journaux, vidéos et photographies			
	Entretien direct et semi-structuré			
	Focus group			
	Panel d'expert			
Quantitatives	Observation sur le terrain			

Méthodes	Outils et approches	Niveau communal	Niveau régional	Niveau sectoriel
	Enquêtes et sondage			
	Échantillonnage			
	Questionnaire			
	SIG et données spatiales			
	Géostatistique			
	Matrices			
	Approche écosystémique (quadras transects)			
	Approche paysagère (SEPL)			
	Stockage de carbone			
	Analyses et corrélations			
	Études de cas			
	Expériences			

3.4.2.2 Sources de données

La question des sources de données semble importante à évoquer dans le cadre du SEA. D'où proviennent les données qui seront utilisées dans le SEA ? Il existe des relations entre les types de données, l'endroit où elles peuvent être obtenues et les méthodes utilisables pour leur collecte. Globalement les sources pourront être administratives, d'archives, des documents de politique, de planification, de programme et de stratégie, la théorie du changement et bien évidemment le terrain (observations, entretiens questionnaires, sondages). Le **tableau 23**, sans être exhaustif, rassemble quelques sources.

Tableau 23 : Sources de données pour le SEA au Cameroun

Documents et sources	Niveau communal	Niveau régional	Niveau sectoriel
PCD et PLADDT	*****	**	
SRADDT	**	*****	
SNADDT	*	**	*****
Document de Politique		***	*****
Document de Stratégie	**	***	*****
PDU		**	*****
PLU	****	*	*
Rapports de communication nationale, BUR	****	****	*****
Données INS (SNDS)	*****	*****	****
Archives	**	**	*****
Observations directes de terrain	*****	*****	***
Mémoires et thèses	*****	****	***
Plan de gestion forestière	*****	*****	*****
Autres publications (FAO, PNUD, FIDA, GIZ)	*****	****	****

NB : Le nombre d'étoiles traduit l'importance et la pertinence

Les aspects non abordés sont relatifs à la qualité des données, d'après les critères proposés par le **PNUD (2009)** et le **FIDA (2003)**. En effet, si le processus de collecte et de stockage, de transfert aux différents logiciels n'est pas efficace, leur gestion sera totalement incohérente. Les aspects les plus en vue de la qualité des données sont les suivants :

- La **validité**, qui fait référence à la précision des mesures effectuées. Ainsi, les « données mesurent ce qu'elles sont censées mesurer »
- La **fiabilité** se réfère à la cohérence des mesures effectuées et cela suppose également une collecte cohérente avec des méthodes normalisées
- **L'exhaustivité**, qui vérifie l'inclusion des données conformément aux définitions et méthodes spécifiées
- La **précision**, qui suppose que les données sont suffisamment détaillées
- **L'intégrité** par lequel on vérifie que les données sont protégées de tout biais ou manipulation délibérée pour des raisons politiques ou personnelles
- **L'actualité** veut s'assurer que les données sont à jour (actuelles) et les informations sont disponibles à temps

- **La crédibilité** concerne le degré de perception des parties prenantes, et particulièrement les utilisateurs des résultats de l'évaluation, de la validité, fiabilité et impartialité des éléments d'évaluation et des résultats.

Toutefois, le **PNUD (2009)** conseille trois grandes stratégies pour améliorer la fiabilité et la validité d'une bonne évaluation :

- Améliorer la qualité de l'échantillonnage en le rendant le plus représentatif et le plus exhaustif possible. L'échantillon doit ainsi être sélectionné sur la base d'un raisonnement directement lié aux objets de l'évaluation et est censé garantir une précision dans l'interprétation des conclusions et de l'utilité des résultats de l'évaluation
- Améliorer la qualité du rassemblement des données en garantissant leur consistance par la formation des agents de collecte, la vérification de la compréhension du questionnaire chez les enquêtés et en prenant en compte les caractéristiques des personnes sondées
- La triangulation qui consiste en l'utilisation d'un mélange de collecte de données et de stratégies constructives (ou croisement des données ou utilisation de sources multiples de données) afin de vérifier ou recouper les données en utilisant plusieurs éléments plutôt qu'un seul.

3.5 Prise en compte du genre dans le Système SEA

Le genre se définit comme un ensemble de facteurs culturels, économiques, sociaux, de rôles politiques, de responsabilités, de droits et d'obligations associées au fait d'être de sexe masculin ou féminin, ainsi que les relations de pouvoir entre les femmes et les hommes, les garçons et les filles. La définition et les attentes de ce que signifie être une femme ou une fille et un homme ou un garçon, et les sanctions pour le non-respect de ces attentes, varient selon les cultures et au fil du temps, et se croisent souvent avec d'autres facteurs tels que la race, la classe, l'âge, et l'orientation sexuelle.²⁶

La prise en compte ou l'intégration du genre dans le système SEA au Cameroun constitue un jalon capital pour parvenir à un développement large et inclusif. En effet, les femmes, les filles, les personnes dont le genre n'est pas spécifié et les autres groupes minoritaires continuent de souffrir de marginalisation, de discrimination et de violence dans la plupart des régions du monde, alors que des progrès constants et significatifs vers l'égalité des sexes restent insaisissables.²⁷ Selon **ONU Femmes (2015)**, « le suivi et l'évaluation (S&E) sensibles au genre » est un outil puissant pour l'apprentissage, la prise de décision, la budgétisation et la responsabilité qui soutiennent la réalisation de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, des filles et des autres groupes minoritaires. La méthode utilisée pour l'intégration du genre permet d'incorporer consciemment les préoccupations et les expériences de tous les individus comme une dimension intégrale des objectifs, des approches, des méthodes et de l'utilisation de l'évaluation, ainsi que de la conception et de la mise en œuvre du projet, afin que tous les individus bénéficient équitablement de l'intervention. Cette évaluation sensible au genre peut contribuer aux processus de gestion et de prise de décision tout en apportant une valeur ajoutée fondamentale à la gestion des résultats (**ONU-Femmes, 2015**).

²⁶ <http://www.adequations.org/spip.php?article1515>

²⁷ <https://www.toladata.com/fr/blog-fr/integration-de-la-dimension-de-genre-dans-les-systemes-de-suivi-et-devaluation-se-bonnes-pratiques/>

Si le SEA au Cameroun veut gagner en efficacité en exhaustivité et en « inclusivité », il doit intégrer cette dimension genre à tous les niveaux du processus SEA. Il agit d'aller au-delà d'une simple égalité des genres. Les étapes proposées s'inspirent des fondements **d'ONU Femmes (2015)** et des bonnes pratiques proposées par Toladata²⁸ ainsi que les avantages y afférents (**Encadré 5**).

Encadré 3 : Avantages de l'intégration du genre dans les systèmes de suivi et d'évaluation

Le développement d'un système de suivi et d'évaluation approprié et sensible au genre, contenant des résultats et des indicateurs significatifs en matière d'égalité des sexes, peut apporter les avantages suivants à la communauté internationale du développement :

- Le suivi et l'évaluation sensible au genre révèle la mesure dans laquelle une intervention répond aux différents besoins des différents genres, et a un impact sur la vie et le bien-être social et économique global de la population.
- Le suivi et l'évaluation sensible au genre fournit des preuves aux gouvernements et aux décideurs politiques pour comprendre où se situent les politiques et les programmes gouvernementaux sur le continuum de l'égalité des sexes et dans quelle mesure leurs interventions sont pertinentes et efficaces pour atteindre les résultats souhaités en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes et de droits de la personne.
- Le suivi et l'évaluation sensible au genre encourage la collecte de données inclusives, ventilées par le sexe, l'âge et les autres dimensions. Les données ventilées par le sexe peuvent fournir des informations plus riches sur les différences entre les sexes en matière de connaissances, de comportements, d'accès aux services et ressources et de leur utilisation, ainsi que d'autres résultats.
- Elle améliore également les performances des projets pendant leur mise en œuvre, encourage les corrections à mi-parcours et permet aux acteurs du développement de tirer des leçons pour les projets à venir.
- Les évaluations sensibles au genre ont tendance à être inclusives, participatives et réfléchies, respectueuses, transparentes et responsables.
- Même lorsque les projets sont conçus sans tenir compte du genre, l'utilisation d'indicateurs tenant compte du genre et la réalisation d'un suivi et l'évaluation sensible au genre peuvent aider à créer des résultats de projet équitables.
- Les preuves issues du suivi et l'évaluation sensible au genre peuvent être utilisées pour préconiser le changement, aborder les dimensions de genre dans différents secteurs, recommander des actions pour améliorer l'efficacité des interventions en répondant aux différents besoins des différents genres et contribuer à une plus grande égalité des genres.

Ne pas intégrer la dimension de genre dans la planification, la conception, la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation d'un projet réduit considérablement la pertinence, l'efficacité et la durabilité d'une intervention. En fait, dans de nombreux cas, cela renforce encore les relations de pouvoir existantes et inégales entre les sexes et peut même les exacerber l'inégalité et diminuer le statut des femmes, des filles et des personnes non conformes au genre dans une société.

Source : <https://www.toladata.com/fr/blog-fr/integration-de-la-dimension-de-genre-dans-les-systemes-de-suivi-et-devaluation-se-bonnes-pratiques/>

Ainsi dites, toute la structure du SEA et chacune de ses composantes doivent être sensibles au genre ; du contexte au rapportage en passant par la construction des indicateurs et la collecte des données. Cela suppose préalablement que la dimension genre ait été intégrée dès la conception au cycle du projet pour permettre aux évaluateurs d'apprécier les progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés. En nous inspirant des propositions des experts de Toladata (voir la note 23), il nous paraît utile de

²⁸ Voir note 27 précédente

retenir les quatre étapes proposées qui incluent l'ensemble du Système SEA et des propositions issues d'ONU Femmes (2015) et d'ONUSIDA (2018).

3.5.1 Diagnostic de la situation du genre au pays et dans les dispositifs institutionnels proposés

La première étape consiste à effectuer une analyse de la situation du Cameroun au niveau des régions et des communes en matière de genre. Y a-t-il à chaque niveau du dispositif institutionnel (communal, régional et sectoriel) des capacités suffisantes pour identifier et traiter les questions de genre, recueillir des informations sensibles au genre et effectuer des analyses de genre ? En effet, nos échanges avec les maires au cours des deux ateliers révèlent des faiblesses dans la compréhension du genre et la composition du conseil municipal et celle des comités de village. Le renforcement des capacités doit commencer à ce niveau au moyen des questions suivantes (**Encadré 6**).

Encadré 4 : Questions clés relatives à une analyse de la situation en matière de genre

- Existe-t-il des capacités suffisantes pour identifier et traiter les questions de genre, recueillir des informations sensibles au genre et effectuer des analyses de genre ? Disposons-nous de membres de l'équipe possédant l'expertise appropriée ? Si non, quel type de renforcement des capacités sera nécessaire pour former les membres actuels ?
- Des fonds sont-ils alloués au renforcement des capacités en matière de genre ?
- Les enquêtes de référence ou les informations de base sont-elles sensibles au genre et prennent-elles en compte les préoccupations de genre pertinentes ?
- Y a-t-il un point focal genre ou un personnel chargé des questions de genre au sein de l'organisation (commune, région, ministère) ?
- Les principales parties prenantes ont-elles eu l'occasion de fournir des contributions liées au genre ?
- Le plan de projet a-t-il été distribué pour commentaires au spécialiste du genre ou au point focal genre responsable (s'il y en a un) ?

Source : <https://www.toladata.com/fr/blog-fr/integration-de-la-dimension-de-genre-dans-les-systemes-de-suivi-et-devaluation-se-bonnes-pratiques/>

3.5.2 Intégration du genre dans la conception du projet et le système de SEA

À partir de l'analyse situationnelle qui permet d'identifier le problème, on doit chercher à établir un système SEA dont les buts, objectifs, cibles et indicateurs du projet sont sensibles au genre. Bien évidemment dans cette étape, l'identification et la sélection d'indicateurs clés sensibles au genre sont cruciales pour l'entrée, la sortie, le résultat et l'impact dans la mise en place d'un SEA sensible au genre. L'**encadré 7** procure une liste de questions clés.

Encadré 5 : Questions clés relatives à l'intégration du genre dans la conception et le système SEA

- Les buts et objectifs de l'intervention sont-ils sensibles au genre ? Reflètent-ils adéquatement les besoins de tous les individus ? Ont-ils été intégrés dans le cadre logique du projet, le cadre des résultats ou la théorie du changement ?
- Qui doit être impliqué dans la définition de la vision du changement, la détermination des indicateurs et la collecte des données ?
- Les outils et les méthodes choisies pour la collecte des données reflètent-ils les résultats et les impacts liés au genre ?
- Y a-t-il des collecteurs de données masculins et féminins, et ont-ils reçu une formation de sensibilisation au genre ?
- Les méthodes de collecte et d'analyse quantitatives sont-elles complétées par des méthodes qualitatives ? L'analyse de genre est-elle intégrée dans ces méthodes ?
- Les indicateurs, les cibles et les étapes du projet, tant qualitatifs que quantitatifs, tiennent-ils compte du genre ? Doivent-ils être révisés pour mieux saisir l'impact du projet sur les relations de genre ?
- Comment pouvons-nous nous assurer que les petits changements seront mesurés ? Quels indicateurs pourraient saisir les petits changements nuancés en matière d'égalité des sexes qui ont tendance à se produire au fil du temps ?
- Quels sont les cadres juridiques existants qui peuvent favoriser ou entraver l'égalité des sexes ?
- Existe-t-il un plan pour protéger les droits des personnes interrogées, y compris leur vie privée et la confidentialité ?

Source : <https://www.toladata.com/fr/blog-fr/integration-de-la-dimension-de-genre-dans-les-systemes-de-suivi-et-devaluation-se-bonnes-pratiques/>

3.5.3 Mise en œuvre du projet

Les indicateurs sélectionnés dans l'étape précédente pour la collecte des données sont sensibles au genre et permettent dès lors de suivre les progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés pour la période évaluée et à faire remonter les résultats dans le système afin de permettre des corrections et des améliorations en vue des résultats attendus en matière de genre. L'**encadré 8** précise quelques questions relatives à la mise en œuvre.

Encadré 6 : Questions clés relatives à la mise en œuvre du projet

- Quelles informations existent déjà ou ont été recueillies pour aider à suivre les changements ?
- Toutes les données collectées sont-elles ventilées par sexe, âge, handicap et autres diversités et indicateurs spécifiques au genre ?
- Quels sont les effets attendus de l'intervention sur les relations entre les sexes ? Ces effets sont-ils régulièrement analysés ? Une personne est-elle spécifiquement chargée de cette tâche ?
- Les activités et les résultats clés du projet sont-ils discutés avec les principaux partenaires du projet ?
- Comment la stratégie du projet doit-elle être adaptée pour accroître la sensibilité de l'intervention aux questions de genre ?

Source : <https://www.toladata.com/fr/blog-fr/integration-de-la-dimension-de-genre-dans-les-systemes-de-suivi-et-devaluation-se-bonnes-pratiques/>

3.5.4 Analyse du projet, rapports et leçons apprises

Comment les données collectées ont-elles été utilisées, analysées et diffusées ? Il s'agira au cours de cette étape d'évaluer l'impact de l'intégration de la dimension de genre dans le contexte global du projet, puis l'impact des interventions sur les femmes, les hommes, les garçons, les filles et les personnes non conformes au genre. Les résultats peuvent permettre de mesurer ou relever des changements dans les normes existantes, les valeurs culturelles, la structure de pouvoir et les racines des inégalités et de la discrimination de genre dans la communauté d'intérêts. **L'encadré 9** propose quelques questions évaluatives.

Encadré 7 : Questions clés relatives à l'analyse, le rapportage et les leçons apprises de la mise en œuvre du projet

- Quels sont les principaux résultats et comment se comparent-ils aux objectifs ?
- Comment les résultats seront-ils communiqués aux parties prenantes ?
- Comment l'intervention a-t-elle affecté les hommes, les femmes, les garçons, les filles et les personnes non conformes au genre dans la communauté cible ?
- Comment le genre ou la sexualité des personnes affecteront-ils la façon dont ils comprennent et vivent ces changements ?
- Les effets de l'intervention sur les différents genres et les relations de genre font-ils partie de chaque rapport d'avancement ?
- Les résultats, les conclusions et les recommandations reflètent-ils une analyse de genre et abordent-ils explicitement la sensibilité au genre et les performances du projet en matière de genre ?
- Quels sont les effets possibles à long terme sur l'égalité des sexes ? Les informations sont-elles suffisantes pour le savoir ?
- Les résultats positifs liés au genre sont-ils susceptibles d'être durables ?
- Quelles leçons l'équipe peut-elle tirer des principaux résultats et comment cela influencera-t-il la conception et la mise en œuvre des interventions actuelles et futures ?
- Le projet a-t-il établi des mécanismes pour partager les connaissances liées à l'égalité des sexes ?

Source : <https://www.toladata.com/fr/blog-fr/integration-de-la-dimension-de-genre-dans-les-systemes-de-suivi-et-devaluation-se-bonnes-pratiques/>

En définitive, les ateliers nous ont permis d'insister auprès des parties prenantes, notamment aux niveaux communal, régional, sectoriel et de la société civile sur les bénéfices d'un SEA sensible au genre et qui est considéré comme un outil indispensable et incontournable dans le contexte mondial actuel pour impulser le développement via l'autonomisation des femmes et des groupes sociaux défavorisés voire minoritaires (**ODD 5 & 16**). Le renforcement des capacités à réaliser dans les différentes structures et niveaux de dispositifs doivent mettre un accent particulier sur ces aspects.

3.6 Priorités en renforcement des capacités

Le renforcement des capacités est un « processus de développement et de renforcement des compétences, des instincts, des capacités, processus et ressources dont les organisations et communautés ont besoin pour survivre, s'adapter et prospérer dans un monde en évolution

permanente ».²⁹ En d'autres termes, c'est un ensemble des mesures prises pour accroître la capacité des individus, des institutions et des systèmes à prendre et à appliquer des décisions à remplir leurs fonctions et à gérer leur environnement de façon efficace, efficiente et viable. Le PNUD (2011) définit le « renforcement des capacités pour un environnement durable comme le processus par lequel les individus, les organisations et les sociétés renforcent leurs capacités à faire face aux problèmes environnementaux, gérer les problèmes liés aux ressources naturelles et intégrer la durabilité environnementale dans les politiques, les plans et les décisions liés au développement ». Il est attendu de cet outil un changement, même une transformation de l'intérieur des bénéficiaires qui va au-delà des simples actes réalisés pour changer les mentalités et les attitudes. Les capacités sont perçues par le PNUD comme l'aptitude des individus, des groupes, des organisations et des institutions à affronter et gérer les problèmes environnementaux dans le cadre de leurs actions de promotion d'un développement durable. Le PNUD (2011) prend en compte trois niveaux de capacités : **les individus**, **l'organisation** et **l'environnement** propice (ou « **niveau du système** »), qui englobent les systèmes politique, social, économique, juridique et réglementaire au sein desquels opèrent les organisations et les individus. Partant de ce cadrage, on devrait avoir trois niveaux dans le renforcement des capacités : le premier niveau est macro et représente le système politique du système SEA national et de PNA, le second est méso et est constitué des trois dispositifs institutionnels qui ont été élaborés pour le SEA (y compris les OSC et le secteur privé) et le dernier niveau micro est transversal aux deux premiers et concerne les personnes qui tiennent des responsabilités et exercent des fonctions importantes au sein des ministères, régions, communes, communautés, villages et ONG. Que le renforcement des capacités soit technique ou fonctionnel, il est contextuel et les acteurs bénéficiaires doivent se l'approprier. C'est l'élément capital.

Pour le SEA, il est prévu quatre échelles, dont celle du MINEPDED, le ministère central et technique dédié, voire consacré pour juger des adaptations aux changements climatiques. La seconde est celle des autres sectoriels dans la production des données ; la troisième est celle des autres acteurs, dont les régions, les communes, les CTD, le secteur privé, les OSC et les ONG ; enfin, la quatrième est celle des responsables à des degrés divers (maires, élus, présidents de régions, responsables d'ONG, chefs de villages, responsables d'OSC et d'ONG et responsables de communautés). L'objectif global des lignes qui suivent est d'esquisser un inventaire des besoins prioritaires de renforcement des capacités de ces différentes entités en matière de SEA. Ces besoins seront déclinés au triple plan technique, humain et financier.

3.6.1 Renforcer les capacités du MINEPDED à fournir des informations techniques pour le SEA et soutenir la coordination et la prise de décision

Les besoins en renforcement des capacités des pays en développement obéissent aux prescriptions de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques et doivent ainsi (1) répondre aux besoins particuliers du Cameroun et être adaptés à ses conditions ; (2) tenir compte des stratégies, priorités et initiatives dans le domaine du développement durable ; (3) être rationnels, intégrés et s'inscrire dans le cadre des programmes et (4) développer au maximum les synergies entre la Convention et les autres accords mondiaux relatifs à l'environnement. Dès lors il existe de nombreuses contraintes liées à la maîtrise du SEA au MINEPDED et à l'harmonisation entre les processus de suivi et d'évaluation existants et le SEA en construction. Il en est de même des problèmes de participation des parties prenantes (genre inclus) et de l'insuffisance des moyens matériels de

²⁹ <https://www.un.org/fr/impact-universitaire/renforcement-des-capacit%C3%A9s#:~:text=Le%20renforcement%20des%20capacit%C3%A9s%20est,un%20monde%20en%20C3%A9volution%20permanente%20C2%BB>.

collecte et d'archivage (bases de données non informatisées), d'analyse et de communication (SIG, NTIC) pour la plupart des services producteurs de données. Enfin, l'insuffisance de formation scientifique sur certains aspects tels que la vulnérabilité, l'adaptation et l'atténuation et le SEA de l'adaptation sont les facteurs importants.

Au plan technique et pour ce qui est du SEA et du PNA, les capacités du MINEPDED en tant qu'institution centrale de gestion et de coordination des changements climatiques et du SEA y relatif doivent être renforcées dans les domaines suivants :

- Renforcement des capacités dans la conception et mise en œuvre d'un cadre SEA des cadres de suivi et évaluation
- Renforcement des capacités dans l'implication des parties prenantes dans les phases de conception, d'établissement et d'exécution des systèmes de SEA
- Renforcement des capacités dans la mobilisation des ressources et des moyens pour le SEA
- Renforcement des capacités dans la coordination et l'harmonisation entre les secteurs, les niveaux et les partenaires pour l'utilisation de systèmes de SEA en adaptation
- Renforcement des capacités pour la collecte et l'utilisation judicieuse des informations pour le SEA
- Renforcement des capacités pour éduquer, former et sensibiliser (actions de dissémination de l'information sur les risques liés aux changements climatiques)
- Renforcement des capacités dans la communication et la diffusion du SEA
- Renforcement des capacités managériales institutionnelles en vue de l'amélioration des capacités décisionnelles pour la coordination intersectorielle et la coordination verticale transversale.

3.6.2 Renforcer les capacités des autres institutions sectorielles dans la production des informations utiles au SEA

L'une des difficultés contraintes du Cameroun dans le SEA réside dans la recherche de la bonne information dans la production des données et dans le partage de ces données. La difficulté de rétention des informations est toujours présente. L'absence de dispositif pour des institutions nationales fortes se double de l'absence d'une plateforme pour le SEA et constitue une autre lacune des secteurs au Cameroun. Il existe aussi une faible implication des acteurs des secteurs clés liés à l'adaptation et l'absence des cellules de SEA dans les ministères clés de l'adaptation aux changements climatiques. Les ministères sectoriels intègrent très peu l'adaptation aux changements climatiques et le SEA dans la production des documents de stratégie. Enfin, on observe une absence ou un manque de sensibilisation à l'action climatique et une faible formation en matière de vulnérabilité, d'évaluation et de méthodes d'adaptation et de SEA. L'apprentissage est totalement méconnu.

Les capacités des ministères sectorielles doivent être renforcées des façons suivantes :

- Renforcement des capacités institutionnelles dans la connaissance des changements climatiques et de leurs impacts sur les secteurs en vue de produire une information adéquate
- Renforcement des capacités pour la formulation des projets PNA, leur mise en œuvre et la communication pour l'apprentissage
- Sensibilisation des diverses institutions sectorielles aux défis des changements climatiques à divers niveaux, avec leur engagement propre dans les activités de renforcement des capacités

- Renforcement des capacités pour l'accès aux ressources financières et techniques liées à l'adaptation (PNA) et au SEA
- Renforcement des capacités pour la compréhension et l'intégration du dispositif SEA adopté
- Renforcement des capacités pour l'apprentissage et la gestion des connaissances (intégrer les processus d'apprentissage, de sensibilisation, de suivi et de gestion des connaissances)
- Renforcer les capacités pour la participation, l'inclusion et l'égalité entre les genres (assurer la participation, la transparence et l'inclusion de tous les groupes)

3.6.3 Renforcer les capacités des autres acteurs sur leur contribution au SEA

Les acteurs ciblés sont essentiellement ceux des territoires (régions, communes, CTD, villages, o cantons), les OSC, les ONG et le secteur privé. Parmi les lacunes, les changements climatiques et leurs effets demeurent la grande inconnue des territoires (villages, communes) qui les subissent pourtant de plein fouet. Or ces organisations doivent s'approprier les résultats des études menées pour mieux conduire l'adaptation et le SEA sur leur territoire. Leur implication dans la mise en œuvre du PNACC et autres documents issus du MINEPDED pour l'adaptation aux changements climatiques est très faible. Il existe aussi une absence de clarté dans leur rôle et dans le partage des responsabilités entre les différents intervenants tant au niveau central que décentralisé. Leur renforcement de capacités passe par :

- Renforcement des capacités dans la planification et le processus de prise de décision (promouvoir des processus d'anticipation, de flexibilité et d'anticipation en matière d'adaptation et de prise de décisions)
- Renforcement des capacités sur les mécanismes de participation des parties prenantes et l'inclusion du genre (assurer la participation, la transparence et l'inclusion de tous les groupes)
- Formation sur les systèmes d'alerte précoce et la sensibilisation sur les impacts futurs possibles des changements climatiques sur le risque d'inondations
- Renforcement des capacités sur la culture organisationnelle des organisations traditionnelles formelles ou informelles, notamment des systèmes locaux, communautaires et autochtones de gestion de l'environnement et de gouvernance climatique
- Renforcement des capacités sur la connaissance et la compréhension les impacts des changements climatiques sur les risques affectant les territoires (inondation, glissement de terrain, sécheresse) avec des prévisions probabilistes de ces dangers
- Renforcement des capacités sur les systèmes de gestion de l'information et des connaissances en vue de la diffusion pour le SEA
- Renforcement des capacités à appréhender les problèmes climatiques dans le contexte des régions, communes et villages (impacts des changements climatiques sur les ressources en eau, l'économie, la subsistance et le bien être des habitants)
- Renforcement des capacités pour des PCD, PLADDT et SRADDT plus intégrateurs du changement climatique et du SEA

3.6.4 Renforcement des capacités des individus

Cette rubrique est spécialement consacrée aux maires, élus, présidents de régions, responsables d'ONG, chefs de villages, responsables d'OSC et ONG et responsables de communautés. Il est admis que parfois leur connaissance du SEA et des changements climatiques est embryonnaire et requiert des renforcements de capacité. Cela peut les aider à comprendre le bien fondé des commandes des études et modélisations climatiques sur leur territoire particulier. Il en est de même de la

compréhension des mécanismes des finances climatiques. Le renforcement des capacités vise les points suivants :

- Renforcement des capacités pour l'amélioration des connaissances sur les changements climatiques et leurs impacts sur différentes ressources naturelles
- Sensibilisation pour soutenir des changements d'attitude en vue de leur engagement pour des SEA inclusifs et la bonne gouvernance climatique
- Renforcement des capacités pour l'élaboration du cadre logique et de la théorie du changement
- Renforcement des capacités pour la gestion des compétences (compétences scientifiques et techniques spécialisées ; interdisciplinaires et compétences de communication et de collaboration) et l'inflexion des comportements
- Formation pour la mobilisation des ressources de renforcement des capacités dans leurs territoires respectifs
- Renforcement des capacités pour la conception et la gestion des projets ou les décisions stratégiques, leur mise en œuvre et leur suivi et d'évaluation
- Renforcement des capacités pour la compréhension du bien-fondé des innovations inhérentes à l'adaptation aux changements climatiques et de l'apprentissage issu du processus SEA

Ces renforcements de capacité sont conformes et complémentaires à ceux de la CDN révisée (**MINEPDED 2021b**), qui prévoit entre autres un « renforcement de capacités (a) dans les domaines relatifs aux changements climatiques en général (b) en matière de montage, exécution, suivi-évaluation des projets/programmes éligibles aux différents fonds et (c) en matière de recherche et mobilisation des ressources en fonction des exigences des principaux fonds. Le renforcement de capacités devra déboucher entre autres sur la mise en place d'une banque de projets et programmes pouvant faire l'objet de propositions aux fournisseurs de ressources ».

3.6.5 Mettre en œuvre un programme de formation pour les acteurs de la recherche, de l'éducation et autres sectoriels sur le processus PNA et le SEA

Il est bien vrai que des travaux existent sur les changements climatiques au Cameroun. Mais ceux-ci sont éparés et ne proviennent pas d'un programme structuré et établi de formation et de suivi des acteurs de la recherche et de l'enseignement. Il est indispensable de concevoir pour tous les niveaux scolaires du secondaire et du supérieur et pour les acteurs de la recherche un plan et un programme de formation et de recherche sur les PNA et sur le SEA.

Certes, des institutions comme l'ICRAF, le CIFOR et l'Institut de Recherche Agronomique pour le Développement (IRAD) essaient de promouvoir la recherche sur les innovations liées aux changements climatiques dans le domaine agricole. Mais cela semble insuffisant. Entre autres études et programmes de recherche à effectuer, les suivants peuvent être révélés :

- Études météorologiques sur la prévision des schémas de précipitations
- Recherches sur les impacts des changements climatiques sur la qualité de l'eau
- Recherche et formation sur les systèmes d'alerte précoce, sensibilisation sur les impacts futurs possibles des changements climatiques sur le risque d'inondation, de glissement de terrain et d'érosion
- Études sur les impacts des changements climatiques sur le risque d'inondations, les prévisions probabilistes du risque d'inondations, de glissement de terrain et d'érosion

- Modélisation de la production agricole en fonction du risque climatique
- Formation sur les processus PNA, le SEA et les différents types de suivi et d'évaluation
- Formation sur le SEA et les différents types d'apprentissages

Les besoins en informations sont immenses et dépendent des différentes parties prenantes comme le résume le **tableau 24**.

Tableau 24 : Besoins en informations des différentes parties prenantes

Niveau	Corps	Parties prenantes	Besoins en informations
Gouvernement central et les secteurs	Assemblée Nationale et Sénat	Députés et sénateurs	Principalement intéressés par des informations relatives à leurs communautés et populations d'électeurs et à leurs plans programmes de développement
	MINFI et MINEPAT	Ministre des Finances et Ministre de l'Économie et de la Planification	Le MINFI est le plus intéressé par le budget et son exécution, puis l'efficacité et l'efficacé ainsi que l'impact de la mise en œuvre des programmes et de la politique gouvernementale. Le MINEPAT s'intéresse principalement aux informations destinées à la planification et au budget (nombre de bénéficiaires, montant total décaissé), mais aussi aux réponses <i>ad hoc</i> à des questions posées au Parlement et au Sénat.
	MINEPDED	Environnement	Il est intéressé essentiellement par les questions d'adaptation et d'atténuation des changements climatiques et des impacts des programmes mis en œuvre sur la résilience des populations et des écosystèmes. Il en est de même de la coordination des programmes et plans y relatifs
	Autres sectoriels	MINFOF, MINEE, MINMIDT, MINADER, MMINEPIA, MINSANTE	Intéressés par l'allocation des ressources dans leur domaine d'intervention et leurs effets sur les programmes montés, mais aussi et dans une moindre mesure par la coordination des opérations. Il en est de même des informations axées sur des indicateurs utiles pour la gestion des programmes (rapport coût/efficacité, respect des normes de service)
Communication	Médias et journalistes	Médias publics et privés	Désireux de savoir ce qui est arrivé (catastrophes naturelles, crises environnementales) et quand ; informations souvent mal utilisées à des fins de reportage sensationnaliste
Coopération bilatérale multilatérale	Bailleurs de fonds	Partenaires techniques et financiers	Très préoccupés par les effets, la viabilité, la rentabilité, l'efficacité et l'efficacé des opérations conduites et la responsabilisation générale
Régional	Régions, CTD, communes	Autorités régionales, président de région, conseil régional	Intéressés par l'impact des programmes, le nombre total et les types de bénéficiaires par commune ou région. Les informations destinées à la coordination, exécution du budget et à la gestion des communes les intéressent également

Niveau	Corps	Parties prenantes	Besoins en informations
Communal et local	CTD	Magistrat municipal, conseil communal, comités de villages	S'intéressent particulièrement à l'impact de la mise en œuvre des projets, dont le nombre total et les types de bénéficiaires par village. Il en est de même des informations destinées à la coordination et à la gestion du personnel, du budget et du contrôle de la qualité
Société civile	OSC, ONG	OSC, ONG, organismes religieux	Sensibilité élevée sur les situations affectant les populations et leur résilience et les moyens de les aider à se relever. Défense des populations et communautés Souhaitent l'épanouissement de la population et les informations sur les crises naturelles
Secteur privé	PME, PMI, multinationales	Entreprises privées	Les entreprises souhaitent produire davantage et se faire des bénéfices, mais sont intéressées par des informations sur les programmes pouvant affecter l'efficacité de leur production

3.7 Le système SEA au Cameroun

Le Cameroun en matière de suivi se trouve au stade d'initiation (FAO & PNUD, 2021). L'évaluation se trouve au stade embryonnaire. Tout est à faire dans une synergie qui lui soit propre et qui prenne en compte l'adaptation et la participation de toutes les parties prenantes et dans tous les secteurs, y compris l'atténuation. Chaque pays et surtout chaque projet y va à sa manière suivant les secteurs relevés. Normalement, les questions devraient être adaptées à chaque secteur et le nombre de composantes ne devrait pas beaucoup varier d'un secteur à l'autre. Le système souhaité au Cameroun doit être participatif, car l'approche participative permet une meilleure appropriation de tout projet ou programme ainsi que les résultats par les acteurs. En outre, elle contribue au renforcement de leurs capacités de gestion et à la durabilité des changements induits par le projet ou programme. Or, le système de par sa définition est ouvert et dynamique. En effet, un système SEA solide s'appuie sur un processus de suivi et d'évaluation conventionnel pour promouvoir autant l'apprentissage que la prise de décisions fondées sur des éléments factuels. Ces caractéristiques ouvrent la voie aux réajustements éventuels (itération oblige) et au développement souhaité sur la base des observations et constats dressés par les utilisateurs tout au long de la mise en œuvre du projet, de la politique ou du programme à quelque échelle que ce soit.

En choisissant au cours de l'atelier de Mbalmayo (24-26 octobre 2022) le SEA au lieu du simple suivi et évaluation, les parties prenantes (secteurs, communes, ONG, OSC) ont voulu à travers l'apprentissage sortir d'une conception purement technocratique du suivi et de l'évaluation pour permettre à chaque acteur d'où qu'il soit de jouer son rôle en suivant, évaluant et portant à l'apprentissage toute activité d'adaptation dans son rayon d'action qu'il soit territorial (communal, régional) ou sectoriel, y compris les OSC et le secteur privé. Chacun doit être préoccupé de la bonne exécution de son activité par rapport aux prévisions inscrites dans son projet ou programme. En effet, la gestion du système SEA doit être telle que l'apprentissage est encouragé, la redevabilité est favorisée et les prises de décisions sont fondées sur des éléments factuels. Il doit appuyer la synthèse, l'utilisation et le partage des informations découlant de la mise en œuvre ou des éléments factuels issus d'évaluations et de recherches. La transparence et la redevabilité des résultats sont de mise.

Par ailleurs, il sera question de s'intéresser au degré d'atteinte de l'objectif par rapport au problème posé. Enfin, la préoccupation finale concernera l'impact du projet sur les bénéficiaires, le milieu, le secteur et le développement local, régional ou national.

Importance du SEA

Le SEA peut fournir des renseignements uniques et précieux sur la performance des politiques, des programmes et des projets gouvernementaux. Il peut déterminer ce qui est efficace et ce qui ne l'est pas tout en déclinant les raisons. Le SEA, d'après la **Banque Mondiale**,³⁰ donne par ailleurs des informations sur la performance d'un gouvernement, des différents ministères et organismes publics, ainsi que des cadres de direction et de leur personnel. Enfin, il fournit des renseignements sur la performance des bailleurs de fonds qui appuient l'action des pouvoirs publics. Bien évidemment, cela doit être étendu au secteur privé, aux ONG et aux collectivités territoriales décentralisées. En effet, le Cameroun doit sortir de la tendance à ne faire les choses qu'en amont ou de façon horizontale, en oubliant la société civile en aval. Car, la société civile (entendre : OSC, ONG, universités, instituts de recherche, groupes de réflexion et médias) peut jouer un rôle important dans le SEA, et ce à la fois comme utilisateur et producteur des renseignements de SEA.³¹ Dès lors, même si l'évaluation interne ou l'auto-évaluation doit exister, il vaut mieux privilégier l'évaluation externe, qui a la caractéristique d'être plus objective, plus indépendante et plus crédible.

3.7.1 Théorie du changement et impacts sur l'adaptation aux changements climatiques

La théorie du changement (TDC) est un outil clé dans la mise en œuvre du SEA au Cameroun, car il permettra d'infléchir les comportements à tous les niveaux (sectoriel, régional, communal, OSC/ONG, secteur privé) et à toutes les échelles (du haut vers le bas et du bas vers le haut) pour rendre l'adaptation plus opérationnelle.

La théorie du changement représente les « idées et les hypothèses ("théories") que les personnes et les organisations ont sur la façon dont le changement se produit » (**Fontenau et al., 2020**). Ces théories peuvent être conscientes ou inconscientes et sont basées sur des croyances, des hypothèses et une perception personnelle de la réalité qui est nécessairement limitée. La TDC en tant qu'approche est un « cadre d'orientation pour toutes les étapes de la réflexion, de l'action et de l'attribution de sens lorsque les acteurs non gouvernementaux interviennent consciemment dans les processus de changement social » (**HIVOS, 2015**).

Pour **Rogers (2014)**, « Chaque programme est rempli de croyances, de suppositions et d'hypothèses sur la façon dont le changement se produit — sur la façon dont les humains travaillent, ou les organisations, ou les systèmes politiques, ou les écosystèmes. La théorie du changement consiste à articuler ces nombreuses hypothèses sous-jacentes sur la façon dont le changement se produira dans un programme ». Cette définition met l'accent sur l'explicitation de ce qui est implicitement supposé au sujet du changement et de la contribution au changement (**Fontenau et al, 2020**).

La théorie du changement donne une vue d'ensemble (qui pourrait parfois être complexe) de tous les processus sous-jacents et des voies possibles menant aux changements de comportement à long

³⁰ <https://documents1.worldbank.org/curated/en/826471468163472785/pdf/Comment-mettre-en-place-des-systemes-de-S-E-pour-ameliorer-les-performances-du-secteur-public.pdf>

³¹ Idem

terme aux niveaux institutionnel, individuel ou communautaire, tout en visualisant toutes les preuves et hypothèses possibles qui sont liées à ces changements.³² Pour le **GNUD-PNUAD (2020)**, une théorie du changement est une méthode qui explique comment une intervention donnée ou un ensemble d'interventions est censé conduire à un changement précis sur le plan du développement grâce à une analyse des liens de cause à effet fondée sur les éléments de preuve existants.

Pour ce qui est de l'origine de cette théorie, **Vogel (2012 : 9-10)** précise que la notion de théorie du changement est issue de la théorie du programme en évaluation (dont fait partie l'analyse du cadre logique) auquel on ajoute une préoccupation pour la participation et l'apprentissage. C'est **Carol Weiss (1995)**³³ qui a formellement proposé cette technique en 1995 avant qu'elle se popularise pendant les années 2000 à la faveur de la publication de guides et de ressources par la **Kellogg Foundation (2004)** et l'Aspen Institute (**Anderson, 2005**).

Selon le **GNUD-PNUAD (2020)**, la TDC requiert des analyses solides, des consultations avec les principales parties prenantes et des enseignements tirés de l'expérience au sujet des méthodes qui fonctionnent et de celles qui ne fonctionnent pas dans différents contextes. La TDC permet aussi d'identifier des solutions pour s'attaquer efficacement aux causes des problèmes qui entravent les progrès et pour orienter les décisions concernant l'approche à adopter pour aboutir au changement souhaité. Le GNUD-PNUAD relève les quatre défis suivants :

1. Les défis liés au développement sont complexes et résultent généralement de nombreux facteurs et éléments profondément enracinés dans le mode de fonctionnement de la société.
2. Le défi d'apprentissage : en tant que cadre d'apprentissage, la TDC permet de formuler les causes d'un problème de développement en élaborant des hypothèses explicites sur la stratégie envisagée afin d'établir une logique implacable de la réalisation du changement attendu ou espéré.
3. Il s'agit d'utiliser la TDC pour forger et gérer des partenariats et des stratégies de partenariat entre les planificateurs de programmes, les bénéficiaires, les donateurs et le personnel chargé des programmes.
4. Une TDC constitue la base d'une communication plus efficace et unifiée en ce sens qu'elle articule clairement sa vision et sa stratégie commune quant à la manière dont le changement est arrivé. Cette communication vise bien évidemment à mobiliser les partenaires autour du projet (**Innoweave, 2016**).

Hormis ces défis, l'approche de la TDC est avantageuse en ce sens qu'elle facilite l'évaluation et la mesure d'impact social (**Taplin et al., 2013**) et qu'elle simplifie la sélection de questions d'évaluation et d'indicateurs appropriés (**TISS, 2018**).

Pour **Fontenau et al. (2020)**, la TDC est à la fois un processus et un produit. C'est **un processus d'interrogation continue** sur la manière dont le changement peut se produire, sur ce qui se passe et de quelle manière et sur les éléments qui jouent un rôle dans ce processus. Un questionnaire spécifique et adapté joue un rôle important tant dans l'élaboration d'une TDC qu'au cours de la mise en œuvre que du suivi et de l'évaluation d'un programme. C'est **un produit** qui montre comment les

³² <https://www.toladata.com/fr/blog-fr/plan-de-suivi-et-evaluation-se-pour-les-ong/>

³³ Weiss, C. H. (1995). Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families. Dans J. P. Connell, A. C. Kubisch, L. B. Schorr et C. H. Weiss (dir.), *New Approaches to Evaluating Community Initiatives : Concepts, Methods, and Contexts* (vol. 1, p. 65-92)

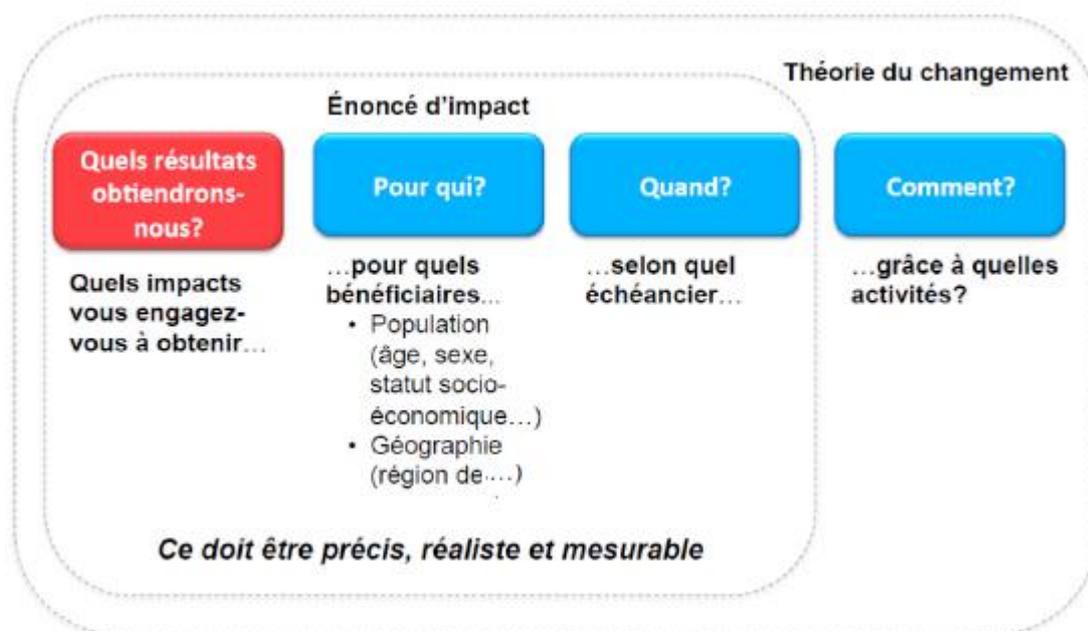
acteurs et parties prenantes ont pensé et repensé au changement et aux processus de changement à un certain moment dans le temps. C'est une base pour la formulation et la planification d'un programme à travers un cadre logique.

Pour le **Conseil du trésor du Canada (2012)**,³⁴ la TDC du changement comporte quatre éléments essentiels :

- Un modèle logique ou une chaîne de résultats
- Des hypothèses, une définition des risques et parfois des mécanismes associés à chaque lien du modèle logique ou de la chaîne de résultats
- Un exposé des facteurs externes qui peuvent influencer sur les résultats projetés
- Les preuves empiriques à l'appui des hypothèses et la définition des risques et des facteurs externes

Innoweave (2016 : 26) parle dans sa formation d'énoncé d'impact illustré par la **figure 19**.

Figure 17 : Énoncé d'impact et théorie de changement



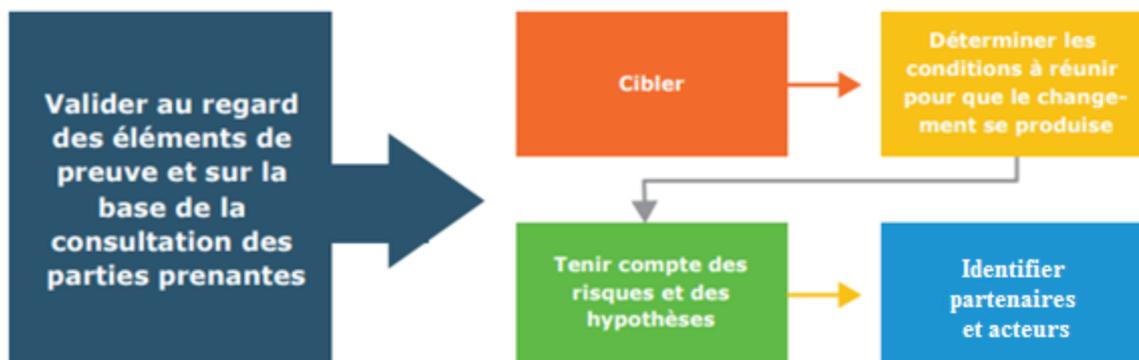
De Reviens (2012 : 3) et **GNUD-PNUAD (2020)** pensent que l'élaboration d'une théorie de changement comprend quatre grandes étapes (**figure 20**) :

- Définition du changement visé à long terme (vision)
- Détermination des conditions à réunir pour que le changement attendu se produise ou devienne possible
- Formulation explicite des hypothèses et valeurs sous-tendant le raisonnement (théorie) et les principaux risques susceptibles de l'affecter, avec des précisions sur l'articulation entre ce raisonnement et l'intervention

³⁴ Cité par TIESS (2018)

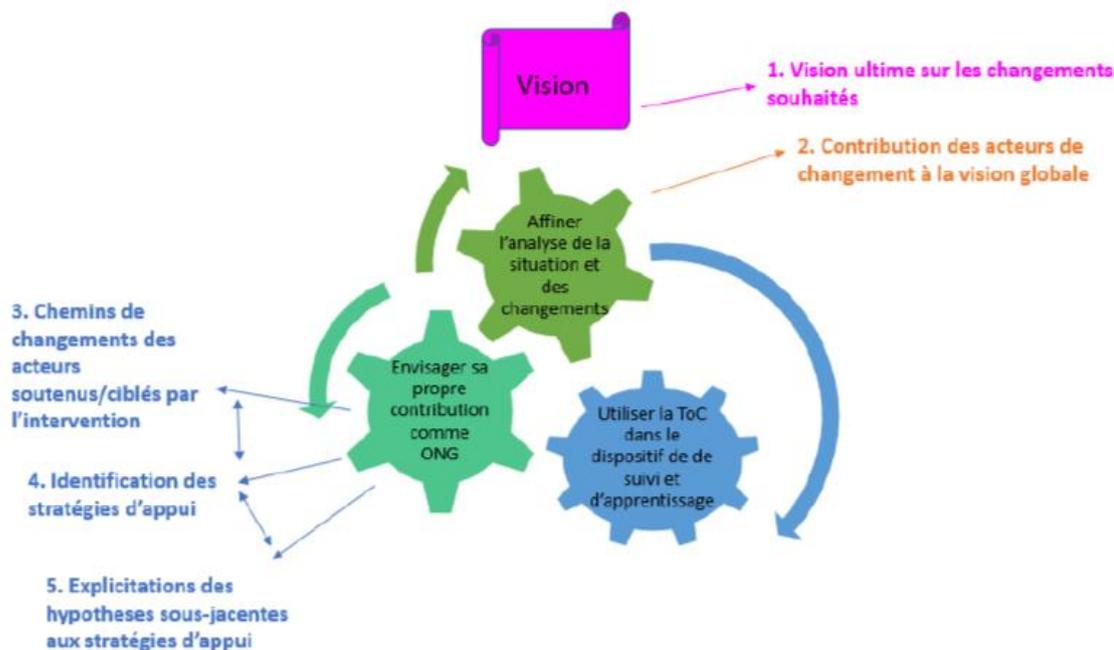
- Identification des partenaires et des acteurs qui seront les plus importants pour l'obtention de chaque résultat, tenant compte des risques et des hypothèses connexes

Figure 18 : Étapes de la théorie du changement d'après le GNUD-PNUAD (2020).



Toutefois, pour un suivi et une évaluation tourné vers l'apprentissage, donc un SEA, Fontenau et al. (2020) proposent aux ONG et assimilés cinq étapes qu'illustre la figure 21.

Figure 19 : Les cinq éléments constitutifs d'une TDC



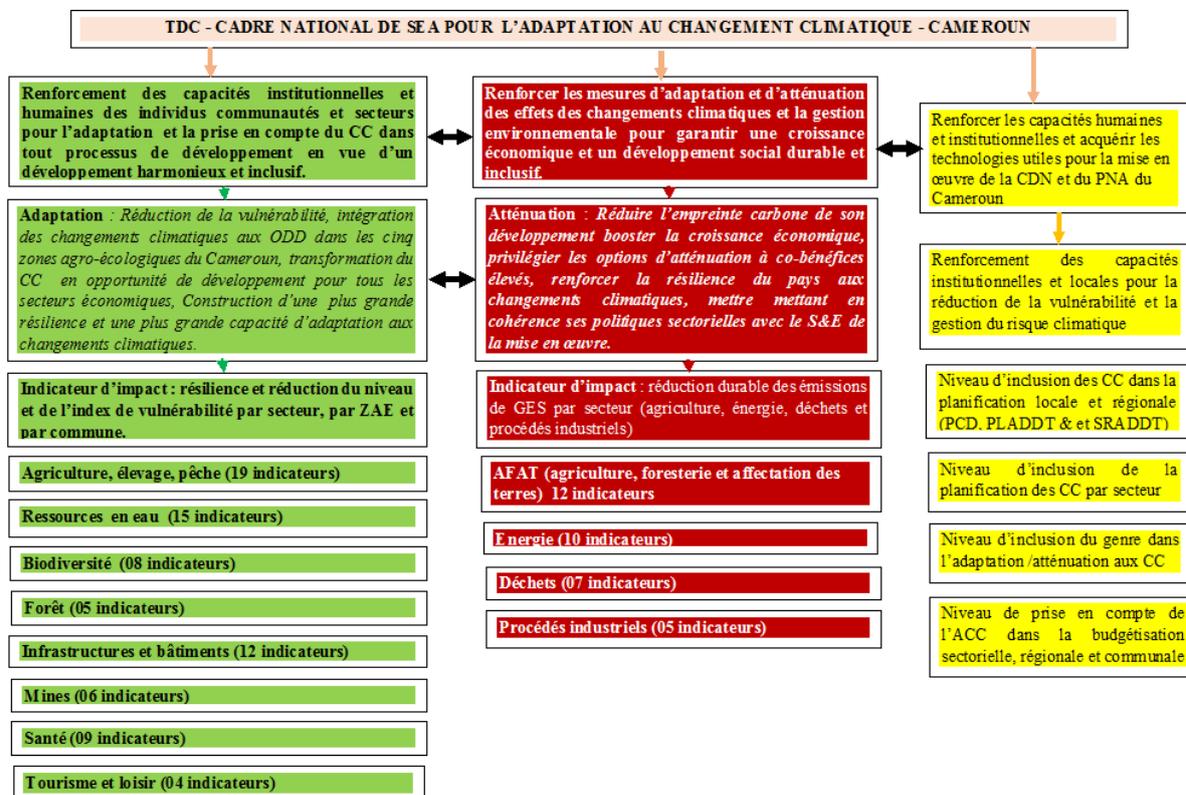
Source : Fontenau et al., 2020

Dans cette vision, les acteurs apparaissent à la seconde place et correspondent à l'énoncé d'impact d'Innoweave (2016). Des questions soutendent chacune des étapes.

Dans le cas du Cameroun, il semble qu'il faille une TDC aux trois échelles choisies (communale, régionale et sectorielle) et se fondant sur la SND 30. Toutefois, on pourrait ajouter une quatrième au niveau stratégique.

Pour l'instant et après réflexion avec le MINEPDED et quelques autres secteurs, le schéma ci-dessous (figure 22), fondé sur l'adaptation et l'atténuation tel qu'illustré par la CDN révisée (MINEPDED, 2021b), le PNACC et la seconde Communication (MINEPDED, 2015 a & b) articule la TDC camerounaise au niveau sectoriel.

Figure 20 : La TDC au niveau sectoriel au Cameroun



Bien entendu, chaque administration sectorielle doit concevoir sa propre TDC conformément à sa vision et à ses activités d'adaptation.

Fontenau et al. (2020) ont élaboré une liste de questions pour chaque étape de la TDC (annexe 9). Dans le même ordre d'idées, le GNUD-PNUAD (2020) propose une liste de contrôle pour vérifier l'assurance qualité d'une TDC (annexe 10). L'encadré 10 fournit les astuces pour formuler une TDC de bonne qualité.

Encadré 8 : Comment formuler une TDC de bonne qualité ?

1. Une TDC est un processus et un produit qui clarifie et **rend explicite la réflexion et la projection du changement afin d'en assurer un suivi effectif**.
2. **La TDC répond aux questions suivantes** : Pour qui voulons-nous en fin de compte faire une différence et à quoi ressemble cette différence pour ce(s) groupe(s) ? Quels acteurs doivent changer et comment ce processus pourrait-il se développer ? Qui ou quoi a une influence là-dessus ? Quels sont les processus de changement que l'institution ou l'organisation peut mettre en place, faciliter et soutenir ? Quelles sont les stratégies les plus appropriées ? Pourquoi le changement et la contribution de l'institution ou l'organisation à ce changement se feraient-ils de la même manière que l'institution ou l'organisation le pense ? Les chemins de changements et les effets des stratégies sont-ils les mêmes pour les hommes et les femmes (ou, par extension, pour des groupes différents) ?
3. **Une TDC devient une référence** qui peut soutenir et orienter l'institution ou l'organisation dans la mise en œuvre des programmes (par exemple, en cas de changement de contexte, de stratégie qui ne fonctionne pas ou de processus de changement qui ne se déroule pas comme prévu), mais qui doit elle-même être ajustée.
4. **Rester conscient de la complexité** : Accorder une attention suffisante aux hypothèses, ne pas tomber dans le piège d'assimiler le changement au programme de l'institution ou l'organisation et éviter une simplification trop poussée dans la représentation schématique et le récit (la TDC est plus qu'un produit de communication !).
5. **Examinez d'un œil critique la formulation** de votre TDC et utilisez la « grille de relecture critique d'une TDC » à l'**annexe 10** ou vérifiez à travers la liste de contrôle.

Source: Fontenau et al. (2020 : 21)

3.7.2 Questions et approches d'évaluation

La TDC constitue un préalable indispensable à la mise en œuvre réussie d'un programme cohérent de SEA. Toutefois, il est nécessaire que sa pratique soit intégrée au niveau organisationnel et que les différents besoins des différents acteurs soient pris en compte dans l'élaboration de l'orientation, des méthodes, de la collecte de données et de l'analyse ainsi que dans le rapportage (Fontenau et al., 2020). Sur la base des travaux consultés (EVAL,³⁵ Fontenau et al., 2020 ; PNUD, 2009 ; FIDA, 2003 ; FAO & PNUD, 2021), la conception d'un système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage peut comporter 5 à 10 étapes. Toutefois, certaines étapes sont subdivisées. Les questions et approches d'évaluation peuvent également être formulées d'après les résultats ou alors en vue de la performance du système conçu. En prenant appui sur Fontenau et al. (2020 : 29) et FAO & PNUD (2021), huit étapes sont à distinguer (tableau 25).

³⁵ <https://www.eval.fr/quest-ce-que-levaluation/>

Tableau 25 : Étapes de la conception d'un SEA

Étape	Intitulé	Contenu et questions
1	Comprendre le contexte politique Compréhension du contexte global	Compréhension du problème central lié à cette politique, les causes et les interventions permettant de résoudre le problème. La méthode de l'arbre à problème est conseillée. Quel est le problème central ? Quelles sont les causes et quelles sont les solutions possibles ? Comprendre les structures politiques et administratives de la communauté où se déroulera votre projet, ainsi que les rôles et les influences des politiques existantes qui peuvent affecter la mise en œuvre du projet. Réfléchir aux risques et aux circonstances inattendues qui pourraient survenir pendant la mise en œuvre du projet.
2	Développer une compréhension commune	Compréhension commune du défi de l'adaptation, des objectifs et de la théorie du changement derrière l'intégration de l'adaptation dans le secteur souhaité ou sur le territoire
3	Définir l'objectif et l'orientation du cadre du SEA	Phase essentielle de planification du projet. Détermination des objectifs, de la portée, des activités pertinentes ou du champ d'action du système, des utilisateurs et acteurs et leurs catégories (homme, femme, personnes âgées, personnes handicapées, enfant), la cible du processus ainsi que les principales questions d'évaluation et d'apprentissage de façon concise et claire. Où allons-nous ? Comment y parvenir ? Pourquoi avons-nous besoin d'un système de SEA et quels domaines doit-il couvrir ? Et pour quelles leçons ? Sont compris : identification des buts, des objectifs et des activités du projet ; identification des parties clés ; identification des questions de suivi et d'évaluation ; rôles et responsabilités ; estimations des coûts des activités de suivi et évaluation ; Identification des moments clés pour la planification, la réflexion et l'analyse ; prise de décision et rapportage ; espaces et rythmes organisationnels
4	Définir ou élaborer un cadre du SEA pour l'adaptation dans le secteur ou le territoire souhaité	Développement de la stratégie de SEA. Compréhension de la stratégie et des valeurs. Pourquoi investir dans le SEA ? Quelle est la place de l'apprentissage dans le système ou alors le lien entre le suivi et l'évaluation et l'apprentissage ? C'est ici qu'interviennent la TDC, le cadre logique et le cadre des résultats
5	Identifier des indicateurs pour suivre l'adaptation dans le secteur ou sur le territoire Besoins en informations	La planification des mécanismes et des activités nécessaires pour mettre en œuvre la réflexion critique — comment allons-nous tirer les enseignements des informations recueillies et les utiliser pour améliorer la gestion du projet ? Identifier et prioriser les besoins en informations à travers les indicateurs <i>SMART/CREAM</i> (consulter la liste de contrôles d'indicateurs en annexe 4). Prioriser les besoins et les questions d'apprentissage. Il est recommandé une combinaison d'indicateurs de processus (progression du projet), de résultats (atteinte des objectifs) et d'impact (effet à long terme).
6	Identifier les sources et le type de données et d'informations requises pour chaque indicateur	Établissement d'un plan de collecte des données, des méthodes de collecte et une planification du traitement et de l'analyse en lien avec la gestion des connaissances. Comment allons-nous collecter les données ? Avec quelles méthodes ? La planification pour une communication et des rapports de qualité — comment et à qui voulons-nous

Étape	Intitulé	Contenu et questions
	Outils et méthodologies de collecte de données	présenter les activités et méthodes du projet ? Les données seront-elles qualitatives, quantitatives ou une combinaison des deux ? Quelles sont les sources de données existantes ou les intrants clés ? Quelles données de base existent déjà ? Quelles sont les méthodes et outils les plus pertinents pour collecter de nouvelles données ? Comment les données collectées seront-elles enregistrées ? Comment et quand les données seront-elles analysées ? Qui sera responsable de la collecte et de l'analyse des données ?
7	Opérationnaliser le SEA pour la prise de décision sur l'adaptation dans le secteur ou sur le territoire	La planification des moyens et compétences nécessaires — de quoi avons-nous besoin pour que le système de suivi et d'évaluation fonctionne véritablement ? Avec qui et comment donner un sens aux constats établis ? Quel est l'état du projet ? Dans quelle mesure les activités sont-elles bien mises en œuvre ? Génèrent-elles les résultats escomptés ou dans quelle mesure nos interventions correspondent-elles aux besoins de la communauté ? Qu'est-ce qui doit être amélioré, ajouté ou changé ? Aurions-nous besoin d'externaliser un segment particulier de l'évaluation ?
8	Développer l'apprentissage à partir des leçons apprises	Ici intervient d'abord le rapportage, qui doit être en lien avec les rythmes organisationnels. Assurer la gestion des rapports et nouvelles connaissances et planifier la communication externe. En effet, le plan de travail de suivi et d'évaluation doit inclure une stratégie efficace de diffusion interne des données au sein de l'équipe du projet, ainsi qu'une diffusion plus large parmi les parties prenantes, les bailleurs de fonds et les publics externes. Enfin, la planification des renforcements de capacité des organisations, institutions et individus vient clôturer le SEA. Que voulons-nous apprendre ou qu'avons-nous appris des expériences à ce jour sur le SEA de l'adaptation dans tel ou tel secteur ?

Source : synthèse de documents mutiles consultés (Fontenau et al. (2020 : 29) et FAO & PNUD (2021), Toladata et EVAL.

Le tableau 25 démontre toute la complexité du SEA de sa conception jusqu'à son fonctionnement. Le développement du SEA pour un secteur spécifique, une région ou une commune devra toujours s'inscrire dans une optique de planification de l'adaptation aux changements climatiques dans un secteur quelconque (agriculture, élevage, pêche, eau, énergie, mines, infrastructure, santé, forêt) ou sur un territoire. Cependant, en termes de gestion axée sur les résultats et de façon complémentaire, les questions peuvent aussi être posées d'après la terminologie axée sur les résultats comme le montre le **tableau 26**.

Tableau 26 : Formulation des questions d'évaluation et de suivi d'après les résultats

Terminologie axée sur les résultats	Questions y relatives	Étapes correspondantes dans la conception d'un SEA
Objectif et impacts	Quels objectifs ou impacts seront suivis et évalués par le cadre du SEA ? Comment vérifier la réalisation de l'objectif d'adaptation comme indiqué dans le TDC ? Quel est votre objectif global d'adaptation ? Qu'essayez-vous de réaliser dans tel secteur ou tel territoire en matière d'adaptation ? Pourquoi travaillez-vous sur ce problème ? Quelle est votre théorie du changement ? Les impacts sont les conséquences à long terme du programme et peuvent être des effets positifs et négatifs, par exemple l'amélioration du niveau de vie ou l'amélioration des niveaux de nutrition nationaux.	1-3
Résultats	Quels résultats seront suivis et évalués par le cadre du SEA ? Comment mesurons-nous la réalisation des résultats d'adaptation à court et moyen terme ? Où voulez-vous être dans cinq ans en termes d'adaptation dans tel secteur particulier ? Quelles sont les choses les plus immédiates que vous essayez de changer ? Quelles sont les choses qui doivent être en place avant de pouvoir atteindre vos objectifs et avoir un impact ? Les résultats sont les effets ou les changements probables ou obtenus à court et moyen terme des résultats d'une intervention, par exemple des compétences accrues, de nouvelles opportunités d'emploi ou des revenus accrus. Réfléchissez à votre théorie du changement à l'étape précédente ainsi qu'à l'objectif et l'orientation définis à l'étape 3. Cela peut être guidé par des objectifs politiques prédéfinis.	3, 4, 5
Les sorties	Quels résultats seront suivis et évalués par le cadre du SEA ? Comment mesurons-nous la réalisation des résultats d'adaptation à court et moyen terme qui doivent être produits ou fournis par le biais de programmes ou de politiques d'adaptation ? Quelles sont les choses qui doivent être produites ou fournies par le programme d'adaptation ou des politiques pour que vous obteniez des résultats à court et moyen terme ? Quelles sont les choses que les différentes parties prenantes doivent fournir ? Réfléchissez aux produits, biens d'équipement et services spécifiques qui résultent d'une intervention de développement, par exemple le nombre de personnes formées, le nombre d'ateliers organisés, le nombre de ponts construits ou les tonnes de nourriture produite. Cela peut inclure les résultats directs des politiques et des	5, 6, 7

Terminologie axée sur les résultats	Questions y relatives	Étapes correspondantes dans la conception d'un SEA
	programmes sur lesquels vous travaillez pour atteindre vos objectifs et vos résultats.	
Activités	Est-il nécessaire de surveiller des activités spécifiques qui aideront à atteindre les résultats souhaités ? Comment mesurez-vous ou surveillez-vous ces activités ? Que faut-il faire pour produire ces résultats ? Réfléchissez aux actions et activités concrètes que vous entreprendrez, par exemple des formations sur l'adaptation, la plantation de variétés résistantes à la sécheresse ou la lutte contre les inondations.	5, 6
Contributions	Quelles sont les ressources financières, humaines et matérielles nécessaires à l'intervention de développement ?	3
Indicateurs	Comment saurons-nous si nous sommes sur la bonne voie pour réaliser ce que nous avons prévu ?	5
Référence et cibles	Quel est le niveau de changement que nous voulons voir et quand ?	4, 6
Sources ou moyens de vérification	De quelles informations avons-nous besoin pour mesurer les progrès ? Comment allons-nous obtenir ces informations ? Qu'allons-nous apprendre de ces activités, résultats et informations ?	5, 6, 8

Source : adapté de FAO et PNUD, 2021.

Le dispositif ou système camerounais de suivi et d'évaluation est un système qui doit comporter une composante « apprentissage » opérationnelle et effective. Cela suppose que le genre soit pris en compte dans toutes les étapes clés de la mise en place du système et de la mise en œuvre des politiques, plans, programmes et projets d'adaptation. Selon le site web EVAL,³⁶ « un Système de Suivi Évaluation (SSE) est l'ensemble (assemblage) des composantes en interaction permettant d'orienter un projet, programme ou institution en fonction de sa finalité, en adéquation avec ses valeurs et incorporé à son mode de gouvernance ». Le site web EVAL précise qu'il agit d'un dispositif d'accompagnement intégré à l'objet même de l'institution dans une double responsabilité de transparence et d'apprentissage. L'IRAM³⁷ pense quant à lui qu'un dispositif de suivi-évaluation constitue une composante essentielle de la bonne gestion et de la redevabilité d'un projet dont la finalité est de juger de la progression réalisée en direction des objectifs et des résultats et de fournir des informations fiables et précises aux différentes parties prenantes. Ce dispositif doit ainsi « permettre de répondre aux trois dimensions de **la redevabilité**, du **pilotage des actions** et du **partage d'informations**. Il doit être performant afin d'alimenter en informations, les plus fiables et précises possibles, la réflexion des différents acteurs, notamment les maîtrises d'ouvrage et

³⁶ <https://www.eval.fr/quest-ce-quun-systeme-de-suivi-et-evaluation/>

³⁷ <https://www.iram-fr.org/dispositifs-de-suivi-evaluation.html#:~:text=Un%20dispositif%20de%20suivi%2D%C3%A9valuation,pr%C3%A9cises%20aux%20diff%C3%A9rentes%20parties%20prenantes.>

d'œuvre, les partenaires financiers ainsi que les bénéficiaires, et d'orienter les actions de manière à améliorer leur efficacité et la redevabilité entre parties prenantes ». ³⁸

Le mot « composante » est à comprendre dans le sens d'éléments constitutifs du système quelque peu différents des étapes de la conception du système, mais explicitant davantage certaines questions orientées vers la performance du système, ce qui n'était pas le cas avec les étapes. Mieux, les composantes intègrent aussi la terminologie précédente axée sur les résultats tout en mettant un accent particulier sur le genre. Les composantes ainsi définies procurent ainsi une dimension clé à la compréhension de la performance du SEA. En cohérence avec les deux illustrations précédentes, le **tableau 27** cible huit composantes essentielles pour la performance du SEA centrée sur le genre.

Tableau 27 : Composante du SEA inclusif au genre au Cameroun

Composante	Questions évaluatives	Correspondance dans les étapes
Composante 1 : Identification du problème ou analyse de la situation	Quel est le problème ? Comment le genre est-il pris en compte dans l'identification du problème ?	1
Composante 2 : Études des déterminants du problème posé	Quels facteurs ou quelle situation contribuent au problème posé ? Études des déterminants, analyses causales, système d'information climatique, SAP, cadre de préparation aux catastrophes, analyse des goulots d'étranglement, diverses études. Comment le genre est-il pris en compte dans les systèmes existants ?	1, 2, 3
Composante 3 : Efficacité et efficacité des actions et mesures entreprises	Quelles actions et mesures pourraient-elles donner de bons résultats (efficacité, efficience) ? De bonnes initiatives sont-elles prises (études et recherches spécifiques, recherches formatives et synthèses d'études) ? Quelles actions et mesures spécifiques sont-elles envisagées pour le genre ?	5
Composante 4 : Ressources et solutions	Quelles actions et ressources possibles sont-elles nécessaires ? Analyses de besoins, des ressources et des solutions proposées et suivi des apports ou des intrants. Quelles sont les ressources et actions dédiées ou inhérentes au genre ? Il faut comprendre les solutions, réponses et mesures possibles intégrant le genre. Prenons-nous toujours de bonnes initiatives ?	5, 6
Composante 5 : Évaluation de la qualité et suivi des activités et des processus	Quelles initiatives prenons-nous ? Sont-elles bien mises en œuvre (suivi et évaluation des processus, évaluation ou analyse de la qualité) ?	6
Composante 6 : suivi des produits ou extrants	Le programme ou projet est-il mis en œuvre comme prévu (suivi des produits et extrants) ?	6

³⁸ Idem

Composante	Questions évaluatives	Correspondance dans les étapes
Composante 7 : Suivi des réalisations (effet direct)	Les mesures ont-elles été bien exécutées et ont-elles un effet (ces effets devront être décomposés selon le genre). Études d'évaluation des effets obtenus sur les personnes, les écosystèmes, les programmes, les secteurs et les niveaux national ou territorial.	7, 8
Composante 8 : Suivi des impacts (enquête et surveillance)	Il faut déterminer l'efficacité communautaire ou collective des mesures ou des initiatives entreprises et toujours selon le genre.	7, 8

On prendra à cœur les principes clés de conception du SEA énoncés par **Agrinatura & FAO (2020)** dans les niches d'innovation agricole (**Encadré 11**).

Encadré 9 : Les principes clés de la conception du système de SEA

1. Concernant les participants

- Adopter une approche participative pour identifier et évaluer les effets du projet afin de renforcer l'appropriation du processus d'évaluation
- Travailler avec tous les acteurs clés des partenariats pour établir un dialogue lors du développement et l'utilisation du SEA
- Reconnaître que différents acteurs peuvent avoir des compréhensions différentes du « renforcement des capacités » et des objectifs du SEA

2. En termes de processus

- Utiliser des approches rétroactives itératives, continues et réflexives pour déterminer ce qui arrive dans le processus de renforcement des capacités et pourquoi cela arrive

3. Pour ce qui est des données

- Centrer l'approche de SEA sur la capture des changements observables pendant le projet et des contributions aux réalisations. Certains outils pourraient être proposés aux partenaires nationaux pour réaliser ultérieurement une évaluation des impacts.
- Combiner les méthodes pour produire des données tant quantitatives que qualitatives, ce qui permettra une compréhension plus complète ainsi que la comparabilité des partenariats de niche d'innovation et des pays.
- Assurer la comparabilité des données clés entre les pays. L'utilisation des outils, de l'approche et des résultats du système de SEA aidera à structurer la comparaison entre les partenariats de niche d'innovation et entre les pays.
- Assurer la crédibilité et la fiabilité des données pour toutes les parties (partenariat de niche d'innovation, acteurs nationaux, donateurs).

4. Concernant le temps et les coûts

- Tout en adoptant cette approche d'accompagnement itérative et continue, il faut s'assurer que le système de SEA reste relativement peu coûteux et qu'il n'est pas trop chronophage tant pour ceux qui collectent les données que pour ceux qui y répondent.

Source : Agrinatura & FAO, 2020

3.7.3 Niveau d'implication des acteurs

D'après le **FIDA (2003)**, la conception et la révision de cette conception du SEA et l'évaluation de la performance sont des processus continuels pendant toute la durée du projet. Aussi différents types d'acteurs sont-ils chargés de différentes tâches incombant à ce processus. Les bonnes pratiques de conception du SEA et d'adaptation des projets consistent notamment à « associer les différents acteurs, effectuer un diagnostic détaillé de la situation de départ, élaborer une stratégie logique d'intervention, identifier les objectifs transversaux, prévoir le renforcement durable des capacités locales, et garantir les moyens de la réflexion critique et de l'adaptation de l'intervention ».

La première étape de la conception d'un projet consiste donc à effectuer une analyse initiale des acteurs à travers une liste des partenaires potentiels (individus, groupes sociaux et organisations) en privilégiant ceux qui doivent être associés en priorité. Par la suite, on conviendra avec eux de la meilleure manière de les faire participer. Cette participation locale des acteurs à la conception va permettre d'atteindre les objectifs suivants :

- Les inciter à définir, gérer et contrôler leur propre développement, et donc accroître leur autonomie
- S'assurer que les finalités et les objectifs du projet seront pertinents et, par conséquent, répondront aux besoins réels des bénéficiaires
- S'assurer que la stratégie du projet est adaptée à la situation locale
- Susciter les partenariats, l'appropriation et l'engagement nécessaires à une mise en œuvre efficace

Les rôles et responsabilités des différents acteurs ont été définis précédemment par niveau de SEA. Étant donné que le système SEA du Cameroun est un processus participatif et inclusif, tous les acteurs identifiés dès la conception doivent être impliqués dans le projet. La précision sera donnée en reprenant les étapes de la conception du système SEA (**tableau 28**).

Tableau 28 : Niveau d'implication des acteurs dans la conception du SEA

Étape	Intitulé	Acteurs à impliquer à l'échelle communale et régionale	Acteurs à impliquer à l'échelle sectorielle
1	Comprendre le contexte politique Compréhension du contexte global	Comités de villages, chefs traditionnels, conseil communal, conseil régional, OSC, ONG, comité de pilotage, PTF, magistrats municipaux et élus régionaux, FEICOM, CVUC, représentant du MINEPDED, secteur privé, comité de suivi, comité d'évaluation, les ménages	Cadres d'administration sectorielle, représentant du MINEPDED, directeurs généraux, populations bénéficiaires, PTF, comité de pilotage, Point Focal (PF) de cellule de l'adaptation aux changements climatiques, OSC, ONG, quelques personnels clés, cellule technique de gestion du projet, comité de suivi, secteur privé
2	Développer une compréhension commune	Comités de villages, chefs traditionnels, conseil communal, conseil régional, CTD, OSC, ONG, comité de pilotage, PTF, représentant du MINEPDED, comité de suivi, secteur privé, comité de	Cadres d'administration sectorielle, représentant du MINEPDED, directeurs généraux, populations bénéficiaires, PTF, comité de pilotage, PF cellule de l'adaptation aux changements

Étape	Intitulé	Acteurs à impliquer à l'échelle communale et régionale	Acteurs à impliquer à l'échelle sectorielle
		suivi, comité d'évaluation, les ménages	climatiques, OSC, ONG, quelques personnels clés, cellule technique de gestion du projet, comité de suivi, secteur privé
3	Définir l'objectif et l'orientation du cadre du SEA	Comité de pilotage, CTD, OSC, ONG, comités de villages, PTF, magistrats municipaux et élus régionaux, FEICOM, CVUC, secteur privé	Comité de pilotage, cellule technique de gestion du projet, OSC, ONG, secteur privé
4	Définir ou élaborer un cadre du SEA pour l'adaptation dans le secteur ou le territoire souhaité	Comité de pilotage, CTD, OSC, ONG, <comités de villages, PTF, CVUC	Cadres d'administration sectorielle, comité de pilotage, cellule technique de gestion du projet, OSC, ONG
5	Identifier des indicateurs pour suivre l'adaptation dans le secteur ou sur le territoire Besoin en informations	Comité de pilotage, CTD, OSC, ONG, comités de villages, PTF, CVUC, comité de suivi, comité d'évaluation	Cadres d'administration sectorielle, cadre de divers services ministériels (comité interministériel), comité de pilotage, cellule technique de gestion du projet, OSC, ONG, comité de suivi, comité d'évaluation, PTF
6	Identifier les sources et le type de données et d'informations requises pour chaque indicateur Outils et méthodologies de collecte de données	Comité de pilotage, CTD, OSC, ONG, chefs de villages, comités de villages, PTF, CVUC, comité de suivi, comité d'évaluation, chercheurs (IRAD, INC), universitaires, responsable de gestion du système d'information pour le SEA, INS, secteur privé	Cadres d'administration sectorielle, cadre de divers services ministériels (comité interministériel), comité de pilotage, cellule technique de gestion du projet, OSC, ONG, comité de suivi, comité d'évaluation, chercheurs (IRAD, INC), universitaires, responsable de gestion du système d'information pour le SEA, INS-SNDS, INC, secteur privé
7	Opérationnaliser le SEA pour la prise de décision sur l'adaptation dans le secteur ou sur le territoire	Comité de pilotage, CTD, OSC, ONG, comités de villages, PTF, CVUC, comité de suivi, comité d'évaluation, secteur privé, INS-SNDS	Cadres d'administration sectorielle, cadre de divers services ministériels (comité interministériel), comité de pilotage, cellule technique de gestion du projet, OSC, ONG, comité de suivi, comité d'évaluation, secteur privé, INS-SNDS
8	Développer l'apprentissage à partir des leçons apprises	ONG, OSC, chercheurs, universitaires, PTF	ONG, OSC, chercheurs, universitaires, PTF

En résumé, les types d'acteurs et leurs niveaux d'implications sont les suivants :

Les responsables de projet (comité de pilotage, comité de suivi, comité d'évaluation, cadres d'administration sectorielle, représentant du MINEPDED) : Leur rôle est de comprendre le rôle du

cadre logique dans la gestion et dans le suivi et l'évaluation du projet et de savoir quels éléments prendre en compte pour réviser de façon continue la conception du projet. Leur rôle est également de mettre en œuvre les procédures de suivi et d'évaluation ; d'assurer le bon fonctionnement du système SEA, des outils, de la mise à jour cohérente et régulière des données de suivi, du transfert correct des données entre les responsables des projets et des programmes, la diffusion satisfaisante des données vers les utilisateurs et les bénéficiaires et les PTF ; des problèmes mis en évidence par les données de suivi, de rechercher et proposer des solutions à ces problèmes.

Les agents chargés (cellule technique du projet, individus) du SEA ont pour mission de comprendre le rôle du cadre logique dans la gestion du projet et dans le SEA et de s'assurer que lors de la révision et de la conception, le système et les procédures de SEA sont suffisamment détaillés pour être mis en œuvre.

Les consultants (OSC, ONG, chercheurs et universitaires) sont invités à effectuer une conception initiale satisfaisante du SEA en veillant en particulier à ce qu'il soit suffisamment pris en considération et d'aider à la révision de la conception du projet.

Les bailleurs de fonds et organisations de la coopération (PTF, FEICOM, CVUC) doivent fournir aux projets des indications pertinentes sur la bonne conception d'un projet, le cadre logique et l'élaboration du dispositif de SEA.

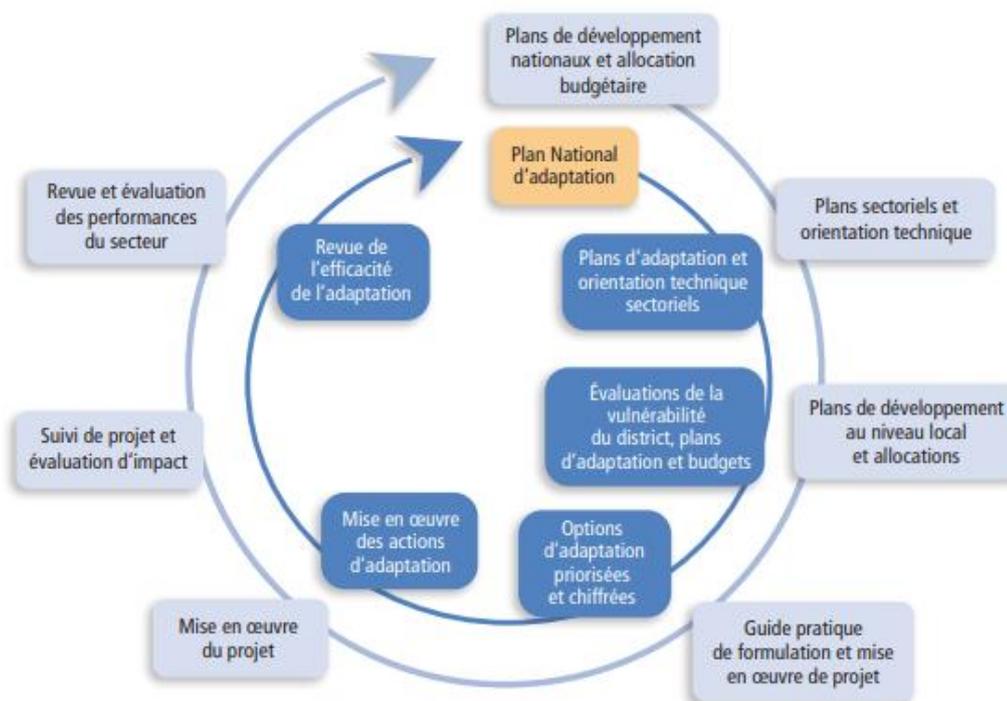
Les communautés dont le degré de participation varie suivant les contextes et les projets ou programmes. Toutefois, communautés et CTD peuvent participer au SEA à travers une gamme d'activités telles que des évaluations des capacités de vulnérabilité ; la conception du projet ou programme et l'identification des indicateurs ; le suivi participatif où leur rendent compte des principaux indicateurs de suivi et le partage des résultats du suivi et de l'évaluation avec les membres de la communauté pour une analyse participative et l'identification de recommandations.

3.7.4 Étapes clés, outils et considérations budgétaires du SEA

Concevoir un bon projet de développement implique une attention particulière aux processus sociaux et au développement institutionnel qui seront nécessaires pour favoriser l'apprentissage mutuel, le renforcement des capacités des acteurs à la base et l'assurance de la pérennité des résultats.

Dans le Système SEA, les processus de planification, de budgétisation et de mise en œuvre sont étroitement liés. La planification de l'adaptation peut être considérée comme un cycle qui comprend l'élaboration de plans et de budgets nationaux ; une définition plus poussée des plans et budgets sectoriels et locaux ; l'évaluation des coûts et la hiérarchisation des options d'adaptation ; la mise en œuvre des pratiques d'adaptation ; les plans et les budgets ; le calcul des coûts et la hiérarchisation des options d'adaptation ; la mise en œuvre des pratiques d'adaptation et le suivi, l'examen et l'évaluation dans le cadre d'un cycle itératif et continu (FAO & PNUD, 2021) illustré par la **figure 23**.

Figure 21 : Adaptation dans le cadre du cycle national de planification et de budgétisation (



Source : FAO et PNUD, 2021

Les étapes clés et les outils ayant été définis précédemment, il nous reste à regarder les considérations budgétaires du SEA. En principe les budgets du SEA comptent **pour 5 % à 10 %** du montant total d'un programme ou d'un projet. Cependant, ce montant passe par la conception d'un plan de travail assorti d'un budget annuel (étape 3 du cycle de conception). Le plan de travail et le budget annuel sont des outils qui aident à tirer méthodiquement et concrètement partie, sur une base annuelle, des informations et des idées sur les aspects tant techniques que financiers de l'exécution du projet. En effet, la planification ne se limite pas à la programmation (calendriers et choix des instruments). L'objet principal de ce plan et budget annuel est de définir la meilleure approche en fonction des besoins et de la nature de l'objet du suivi et de l'évaluation. À cet effet, l'élaboration du Programme de travail et budget annuel (PTBA) s'impose aux coordonnateurs de projets, au gestionnaire des programmes et au comité de pilotage des programmes.

Le cadre logique mentionne les principales activités pour la durée du projet. Chaque année, les opérateurs doivent définir les activités à entreprendre et établir un budget. Le cadre logique est la base du PTBA. Pour être utile, le cadre logique doit être suffisamment détaillé et, en particulier, mis à jour de manière à refléter la situation du projet au moment considéré. D'ailleurs, la liste de contrôle et de vérification du cadre logique mis en **annexe 6** est utile pour tenir compte de ces détails.

Le comité de pilotage des programmes, le comité de suivi et le comité d'évaluation devront préparer les PTBA, en discuter et les consolider avant de les soumettre aux instances supérieures et PTF pour approbation et de de financement. Le FIDA (2003) recommande d'intégrer le budget dès le stade de la pré-évaluation. Le budget doit concerner l'estimation des montants à affecter aux principaux postes budgétaires (personnel, matériels, sessions de formation et d'évaluation, publications, documentation, consultants, apprentissage). En **annexe 11**, un tableau estimatif propose une esquisse sommaire de ventilation du budget.

Par ailleurs, il a été souhaité et proposé aux administrations sectorielles camerounaises de faire l'effort de consacrer 1 % de leur budget annuel à l'adaptation pour lutter contre les surcoûts liés à l'inaction.

3.7.5 Suivi, rapportage et utilisation du SEA à des fins d'apprentissage

3.7.5.1 Suivi

« Le suivi fait référence à une collecte régulière d'informations qui répertorie l'occurrence d'intrants, d'activités et d'extrants. Le suivi soutient les activités de gestion générale et la redevabilité, et il compare les résultats réels obtenus avec les plans ou attentes de la conception d'origine. Le suivi recommande les réponses qu'il faut avoir en gestion de projets, afin de guider leur mise en œuvre » (Vision Mondiale Internationale, 2007 : 53). Le processus de suivi consiste à s'assurer que les plans élaborés sont mis en œuvre dans les délais impartis et avec la qualité requise pour garantir la réalisation des résultats souhaités ainsi que les objectifs fixés lors de la conception et la planification du projet afin de garantir le respect du budget et du calendrier du projet. Ce processus de mise en œuvre des étapes du projet veut s'assurer que ce dernier se déroule selon le plan établi. Cependant, le suivi réalisé permet de prévenir et corriger tout défaut pouvant entraîner un arrêt ou un retard du projet. Le processus de suivi se déroule au niveau des activités et il est effectué périodiquement en recueillant des informations et des données qui aident à mesurer le stade de mise en œuvre du plan défini pour le projet et l'avancement du projet vers la réalisation de ses objectifs. La tâche de suivi incombe à l'équipe et à la direction du projet et fait partie de leurs préoccupations quotidiennes eu égard au bon déroulement du projet et à la qualité de sa mise en œuvre. Les résultats du processus de suivi aident l'équipe de projet à relever les lacunes du plan de projet et du processus de mise en œuvre assez tôt afin qu'elles soient corrigées ou évitées pour s'assurer que le projet ne s'écarte pas du plan défini, que ce soit en termes de qualité de mise en œuvre ou en termes de respect du budget et des délais. **L'encadré 12** montre que le suivi est aussi lié à la redevabilité.

Encadré 10 : Rôle du suivi

Le suivi juge l'efficacité de l'exécution des activités et la cohérence des extrants en répondant à des questions comme celles qui sont énumérées ci-dessous :

- Les activités réelles du projet correspondent-elles à celles qui sont indiquées dans la conception ou dans le plan de mise en œuvre du projet ?
- Les coûts du projet correspondent-ils à ceux du budget ? Dans la négative, quelles composantes du projet sont supérieures ou inférieures aux prévisions budgétaires ?
- Existe-t-il réellement des effets à court terme ou intermédiaires qui produiront des impacts de longue durée ?
- Les intrants et services spécifiés atteignent-ils les personnes les plus affectées par les problèmes, conformément à la conception, et ce dans les délais prévus ?
- La qualité des intrants est-elle conforme aux attentes ?
- Les intrants sont-ils utilisés de façon adéquate par les partenaires pour produire les extrants désirés ?

Le suivi favorise la redevabilité en fournissant et en partageant les informations nécessaires à la prise de décisions.

Source : Vision Mondiale Internationale (2007 : 55)

Il existe plusieurs types de suivi fondés sur les aspects administratifs, techniques, financiers ou des résultats.

Dans un premier temps, le **suivi administratif** a pour finalité de faciliter (1) le suivi de la gestion des conventions de financement entre le projet et les agences locales d'exécution, tant sur le respect des procédures que sur l'utilisation des fonds et (2) la gestion des contrats avec les sous-traitants, depuis la passation de marchés (consultation ou appel d'offres) jusqu'à la clôture du contrat.

Ensuite, le **suivi technique** se concentrera sur l'exécution du projet ou programme et le suivi des indicateurs de réalisation à travers (1) le degré d'avancement des activités et les résultats obtenus par rapport au calendrier prévu et aux indicateurs prévus (**tableau 29**) ; (2) l'identification et l'appréciation des facteurs affectant l'avancement des activités et (3) l'identification des mesures à prendre pour éliminer ou minimiser les problèmes qui entravent l'exécution des activités, des personnes qui doivent les prendre, ainsi que du calendrier de leur mise en œuvre.

Tableau 29 : Exemple simple de suivi technique du plan

Activités	Plan	Indicateurs	Réalisations	Écart du plan	Raisons ou remarques
Activité 1					
Activité 2					
Activité 3					

Le **suivi financier**, quant à lui, permet (1) d'assurer la conformité des réalisations en fonction des coûts et budgets alloués ; (2) de veiller à la cohérence des décaissements par rapport à l'avancement des activités ; (3) d'établir des critères d'efficacité du projet à l'aide de ratios de charges récurrentes ou de ratios de performance financière et (4) de suivre l'ensemble des paiements et contributions financières pour le projet (apports des bénéficiaires, débloques de fonds, paiements des consultants) ainsi que la tenue d'une comptabilité par la coordination du projet. Le **tableau 30** montre un modèle de suivi du budget.

Tableau 30 : Modèle de suivi du budget

Activités	Budget alloué	Dépenses	Cumul de dépenses	Différence entre budget et dépenses	Raisons ou r Remarques
Activité 1					
Activité 2					
Activité 3					

Un modèle de plan de suivi plus détaillé est placé en **annexe 12**.

Le **suivi socio-organisationnel** s'occupe des organisations et groupes ou structures (OSC, GIC, ONG). Impliqués ainsi que la représentativité des groupes associés à la programmation, à l'exécution et au suivi et à l'évaluation, par exemple la participation des bénéficiaires à la conception et l'appropriation des projets.

Le **suivi des résultats** (retombées des projets ou programmes) peut se faire à moyen et long terme (effets et impacts) des projets. Il se réalise par grand type d'impact et objectif spécifique visé. Il consiste à mettre en place un dispositif capable de recueillir régulièrement et avec différentes méthodes des informations sur les principaux indicateurs d'impact retenus. L'analyse de ces données devra permettre de cerner le changement induit par la réalisation des différentes composantes et activités du projet ou programme. Ce type de suivi ou d'analyse d'impact peut se faire si deux conditions sont remplies : établir un consensus entre les acteurs autour des principaux indicateurs d'effets et impact à suivre et des données à recueillir en rapport avec les objectifs et établir une situation de référence (initiale) avant le démarrage des activités.

Ce suivi qualifié d'impact porte généralement sur les grands domaines suivants susceptibles de changements attribuables au projet ou programme et qui constituent les piliers du succès du projet :

- Le cadre de politique économique, juridique et institutionnel (mise en place d'un cadre incitatif et favorable)
- Le renforcement effectif des capacités locales
- L'amélioration sensible des conditions socio-économiques des bénéficiaires
- La restauration ou la préservation du capital productif des ressources naturelles (durabilité)
- La description des changements attendus pour chaque domaine

Bien évidemment, les outils du suivi d'exécution sont ceux énoncés dans la rubrique méthodologie de collecte de données auxquels s'ajoutent les tableaux produits automatiquement après le traitement et l'analyse informatique des données saisies dans la base de données SEA. Il faut alors distinguer entre les deux outils suivants :

Les outils de collecte adaptés aux méthodes scientifiques et qui sont constitués de fiches d'enquêtes thématiques sur échantillon, de fiches bilan en fin de chaque phase et bien d'autres données numériques issues des systèmes d'information disponibles sur le projet ou programme.

Les outils de collecte adaptés aux méthodes participatives sont constitués de la fiche diagnostic qui établit la situation de référence et identifie les actions à entreprendre, les fiches de planification d'action et la fiche de bilan annuel d'impact portant sur le nombre et la catégorie des bénéficiaires des activités du projet.

Il est important de noter que pour tout projet ou programme, le suivi porte sur chacun des niveaux du cadre logique. Les critères de mesure les plus utilisés sont les suivants : viabilité, impact, pertinence, efficacité et efficience. Le **tableau 31** illustre le cadre logique avec les critères de mesure.

Tableau 31 : Cadre logique et nature de l'information requise pour le suivi

Niveau du cadre logique	Nature de l'information de suivi-évaluation	Critères de mesure
Finalité	<p>Changement important au niveau du développement local, régional ou sectoriel</p> <p>Changements dans les conditions de la population cible</p> <p>Changements dans une situation, planifiés ou non planifiés, positifs ou négatifs, introduits directement ou indirectement par le projet</p>	<p>Viabilité : Maintien du flux des bénéficiaires</p> <p>Impact : Changement de l'environnement plus large du projet</p> <p>Pertinence : Répondre aux besoins des groupes cibles</p>
But	Changements réalistes et durables de la situation du groupe cible suite à l'intervention du projet	
Réponse des bénéficiaires	Probabilité de réussite provenant de sondage auprès des bénéficiaires concernant l'accès aux services fournis par le projet, l'utilisation de ceux-ci et de leur degré de satisfaction	Indicateurs clé : Indices pour un changement pertinent et durable
Résultats	<p>Changements dans les comportements ou dans les pratiques suite à la livraison des extrants du projet</p> <p>Comparaison entre les résultats réels et les objectifs prévus</p> <p>Progrès physique enregistré dans la fourniture des services</p>	<p>Efficacité : Avancement vers les objectifs du projet</p> <p>Efficience : Mise en œuvre efficiente</p>
Activités	<p>Contrôle des coûts et de l'échéancier de la réalisation des activités</p> <p>Analyse des écarts entre les coûts réels et prévus</p> <p>Analyse des écarts entre les dates réelles de début et de fin et les dates prévues</p> <p>Dates et événements jalons</p> <p>Qualité des sous-livrables</p>	Économie : Assurer le meilleur rapport coût-qualité-délais
Intrants	<p>Administration des budgets et procédures d'utilisation des ressources</p> <p>Disponibilité, qualité et quantité des ressources nécessaires pour la réalisation des activités</p>	

Source : adapté de CORAF (2009)

Vision Mondiale Internationale (2007) propose neuf étapes pour la procédure du suivi accompagnée des informations requises, comme l'illustre le **tableau 32**. Il est complété par une liste de contrôle pour le suivi qui figure en **annexe 13**.

Tableau 32 : Étapes pour le processus de suivi

Étapes	Informations requises
<p>Étape 1 : Détermination de la valeur potentielle des informations issues du suivi</p>	<p>La collecte de données sur tous les indicateurs dans le plan de suivi et d'évaluation justifie-t-elle les efforts et les ressources déployés ? Ces données vont-elles être utilisées pour faciliter la prise de décisions de la direction ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Énumérer les composantes qui pourraient être incluses dans le système de suivi • Énumérer les types d'informations nécessaires • Décider quelles données sont importantes pour les décisions de la direction • Décider quelles informations seront recueillies
<p>Étape 2 : Détermination des responsabilités pour le suivi</p>	<p>Répartir les tâches de suivi en attribuant des responsabilités aux personnes les plus proches de la source des informations et disposant des compétences nécessaires pour recueillir et enregistrer les données de façon précise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Énumérer toutes les personnes et tous les groupes participant à la mise en œuvre du projet • Énumérer chaque activité du projet pour laquelle un indicateur de suivi a été identifié • Déterminer le rôle de chaque personne et de chaque groupe en liaison avec la collecte de telles informations • Déterminer qui enregistrera les données • Créer un récapitulatif de toutes ces informations de suivi
<p>Étape 3 : Mise à jour du plan de suivi et d'évaluation</p>	<p>Les détails du système de suivi peuvent être mis à jour en fonction des besoins d'informations, de la valeur de ces informations et des responsabilités en matière de collecte de données.</p>
<p>Étape 4 : Établissement des valeurs initiales de référence pour tous les indicateurs et rédaction d'un rapport initial de référence</p>	<p>Des mesures ou valeurs de référence pour tous les indicateurs d'évaluation devraient être récoltées au début d'un projet ou programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • indicateurs de développement transformationnel • indicateurs conçus spécifiquement pour le programme et • indicateurs de résultats du projet <p>Cette collecte devra se faire en utilisant des méthodes qualitatives et quantitatives.</p>
<p>Étape 5 : Parachèvement des accords en cours de négociation avec les partenaires</p>	<p>Communiquer les plans de SEA achevés à tous les partenaires. Réviser les documents de conception si des ajustements sont faits suite à des discussions pendant la conception du système de suivi.</p>
<p>Étape 6 : Planification de la collecte des données, y compris la conception des formulaires de suivi</p>	<p>Le plan de suivi étant mis en œuvre, préparer la collecte des données :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la préparation des formulaires de suivi • la programmation de la collecte des données et des rapports à ce sujet • la formation du personnel et des membres de la communauté en termes de suivi • l'organisation de l'infrastructure d'information et des procédures pour classer et communiquer les informations • la planification du flux des informations vers les partenaires

Étapes	Informations requises
	<ul style="list-style-type: none"> • la planification d'une action appropriée de la direction si les objectifs de performance ne sont pas atteints • la planification de contrôles périodiques de l'exactitude des informations recueillies, en particulier lorsque les gens ont peu d'expérience en matière de collecte d'informations
Étape 7 : Collecte et analyse des données, puis application des enseignements tirés	Les activités formelles de collecte des données, ainsi que les discussions informelles entre les membres du personnel pendant le déroulement du travail pour produire les extrants du projet, peuvent être considérées lors de l'analyse des données.
Étape 8 : Communication des informations aux partenaires	Le délai entre la collecte des données sur le suivi du projet, l'analyse de celles-ci et l'application des enseignements tirés doit être aussi bref que possible.
Étape 9 : Réflexion sur les résultats et la procédure du suivi	Afin d'être en mesure de rédiger le rapport des six premiers mois et d'interpréter les constatations, il faut réfléchir sur les données du suivi. Une réflexion sur la procédure du suivi sera en effet très utile

Source : Adapté de Vision Mondiale Internationale, (2007)

Les **tableaux 33 et 34** constituent des exemples de rapport résumant le suivi périodique et le suivi final.

Tableau 33 : Suivi périodique

Nom du projet	
Partie exécutrice	
Rapporteur	
Période couverte par le rapport	

Tableau 34 : Rapport final de suivi

	Que suivons-nous ?	Qui collecte les informations ?	Qui utilise les informations ?	Qui analyse et utilise les informations ?	Décisions pouvant être prises	Observations
Objectifs ou résultats						
Plan des activités						
Coûts						
Personnel du projet						
Sources						
Résultats						

Le suivi du SEA au Cameroun aura besoin des rapports semestriels de progrès, des rapports annuels d'avancement et du rapport final d'achèvement de la mise en œuvre du projet.

Le suivi accompagné de la production de rapports périodiques établit la transparence et la confiance, qui sont nécessaires à la collaboration (**Vision Mondiale Internationale, 2007**).

3.7.5.2 Rapportage

Le rapportage se définit comme la remontée systématique et en temps voulu des informations essentielles sur un projet, programme ou politique publique permettant de suivre son évolution et d'appuyer la prise de décision à l'échelon opérationnel ou stratégique approprié. Il fait partie intégrante de la fonction de suivi. Si le suivi est un processus nécessaire et continu visant à fournir aux parties prenantes d'un projet en cours les premières indications ou les signes précoces sur les progrès ou absences de progrès au regard des objectifs, le rapportage exploite ces résultats pour remonter l'information juste et précise en vue d'assurer un usage efficient et transparent des fonds alloués. Il devra être équilibré en intégrant les leçons apprises afin d'enrichir toute initiative de développement humain en cours et à venir. Ainsi dite, l'obligation de rapportage est une condition sine qua non d'octroi des fonds. Toute organisation, institution ou entité qui mène des activités de SEA doit produire des rapports y afférents. Les données recueillies et analysées suivant des méthodes appropriées doivent faire l'objet d'un rapport communiqué aux membres concernés aussi régulièrement que possible pour discuter et interpréter les résultats. L'intention de ces rapports périodiques est de fournir aux membres du personnel et aux parties prenantes des informations claires sur les résultats les plus récents concernant l'avancement, le succès et l'échec du projet et de les aider à prendre des décisions fondées sur les données pour les modifications des composants du projet et pour élaborer des plans de travail futurs si nécessaire. En outre, ces données sont aussi communiquées pour accroître les connaissances et apporter des contributions dans des domaines connexes en vue de l'efficacité des projets et pratiques. Si les résultats et les données du projet ne sont pas rapportés et diffusés de manière adéquate, on risquera de déboucher sur une duplication des efforts de suivi et évaluation (Toladata).

3.7.5.3 Apprentissage

Définitions et caractéristiques

D'après **Vision Mondiale Internationale (2007 : 56)**, « le suivi favorise l'apprentissage en apportant des informations cruciales pour l'évaluation, la réflexion et la reconception ». **Agrinatura & FAO (2020)** définit l'apprentissage comme un « processus par lequel l'information générée par la traque, le suivi et l'évaluation alimente la réflexion et l'amélioration délibérée et continue du processus de renforcement de capacités des partenaires du projet. Il doit permettre ainsi au projet de générer des impacts plus importants ». Pour **Vision Mondiale Internationale (2007)**, c'est un « changement affectant la pensée et l'action grâce à la réflexion basée sur des informations valides concernant les expériences présentes et passées ». L'apprentissage dans le contexte du système SEA consiste à établir de façon systématique une culture qui encourage la réflexion intentionnelle et les processus qui soutiennent cette culture. En outre, **Vision Mondiale Internationale (2007)** précise que lorsque l'apprentissage est le principal objectif de l'évaluation, le processus d'évaluation doit tenir compte des principaux intérêts exprimés par les divers partenaires. En outre, l'apprentissage constitue le partage de nouveaux éléments factuels et l'application de connaissances tirées de ces éléments factuels en vue d'améliorer l'efficience et l'efficacité des actions planifiées dans le cadre d'un projet.

L'importance de l'apprentissage tient au fait que trop d'information menace notre capacité d'apprendre, et la plupart des gens trouvent cela paralysant (**Shenk, 1998 ; Vision Mondiale Internationale, 2007**). En outre, toute organisation dédiée à l'apprentissage s'adapte continuellement grâce aux changements fondamentaux de la pensée et du comportement. La durabilité de l'apprentissage doit motiver les institutions et les organisations à allier confiance en soi et remise en cause raisonnable pour tirer le meilleur parti possible des données et de l'information (**Vision Mondiale Internationale, 2007**).

D'après **Vision Mondiale Internationale (2007)**, « l'apprentissage n'est pas un processus passif, mais il nécessite un recours à des méthodes de planification et d'action », comme l'illustre la **figure 24**. Toutes les équipes apprennent au fur et à mesure de la mise en œuvre des activités du projet. Le PNUD dans tous les domaines de ses activités encourage les OSC à toujours décliner les leçons apprises et la répliquabilité des projets financés (bonnes pratiques obligent). Toutefois, tirer le meilleur parti de cet apprentissage et le traduire systématiquement en une pratique améliorée requiert que l'apprentissage soit planifié et géré. Pour se faire, l'apprentissage devra être planifié dès que les rapports de suivi et d'évaluation sont disponibles. La fréquence peut être annuelle pour les projets à court terme et biannuelle pour un projet quinquennal ou à long terme.

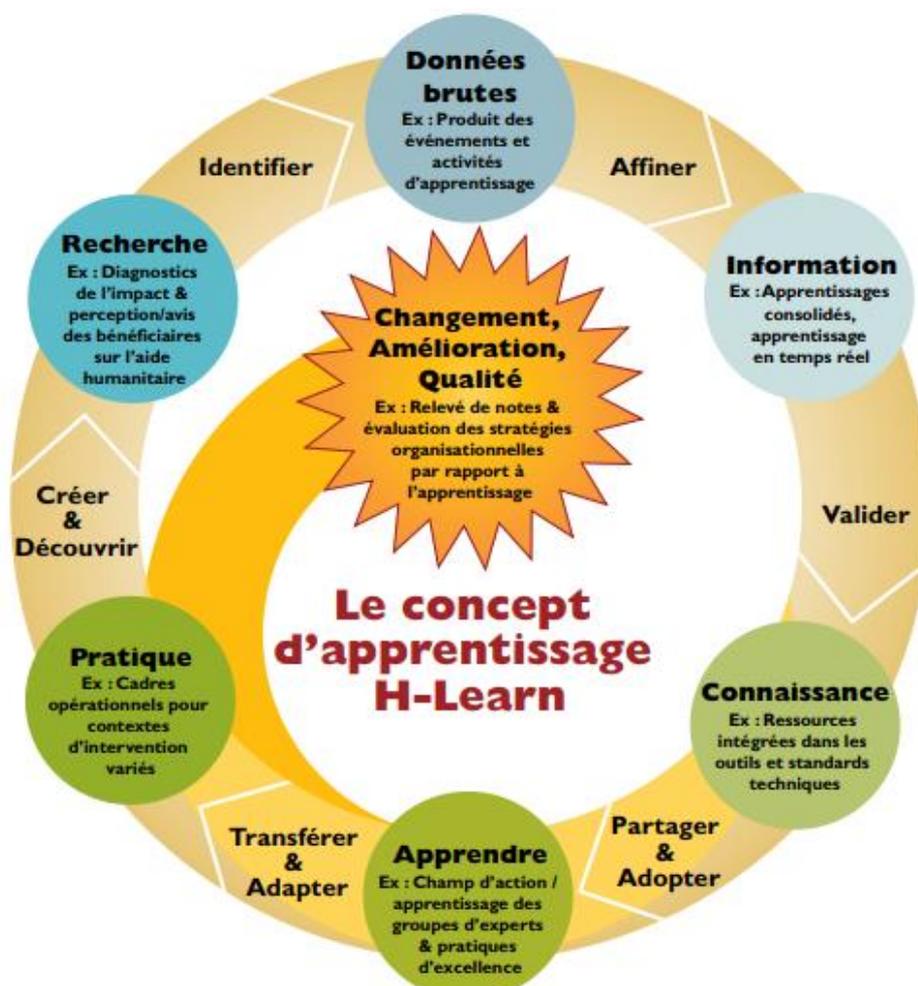
L'apprentissage réel par l'action doit être axé sur le besoin de trouver une solution à un problème tout en reconnaissant que le développement individuel est aussi important que la solution apportée au problème. De plus, il est volontaire et déterminé par les besoins des personnes des apprenants. Enfin, c'est un processus social très en évidence qui peut entraîner des changements organisationnels et qui prend du temps (**Vision Mondiale Internationale, 2007**).

Étapes et approches de l'apprentissage

Globalement **Mumford (1991)** reconnaît trois grandes étapes à l'apprentissage :

1. L'observation des problèmes et la collecte d'informations factuelles de façon continue
2. La réflexion et la formulation d'hypothèses, avant et après que les apprenants se soient réunis pour s'attaquer à un problème
3. L'action, qui peut être immédiate ou postérieure à l'achèvement de toutes les activités entreprises par les partenaires.

Figure 22 : Concept d'apprentissage H-Learn



Source : Vision Mondiale Internationale, 2007 : 79

Pour ce qui est des approches d'apprentissage, **Vision Mondiale Internationale (2007)** en distingue quatre :

L'approche intuitive considère l'apprentissage comme un processus naturel et spontané, car on apprend par expérience et non pas par un processus conscient. Le reproche qui peut être fait est de conduire ces apprenants à rendre le processus d'apprentissage plus explicite, plus délibéré et plus conscient, pour leur propre avantage ou pour celui d'autres personnes.

L'approche accidentelle caractérise un apprentissage accidentel forcé ou non volontaire qui conduit les apprenants à réfléchir à ce qui s'est passé d'une manière informelle et non structurée.

Pour **l'approche rétrospective**, l'apprentissage s'appuie sur les leçons tirées de l'expérience via des erreurs et des incidents. Cela leur permet d'acquérir des connaissances et des compétences et d'affiner les perceptions tout en les confirmant et les renforçant.

La quatrième **approche**, qui est **prospective**, se sert de tous les éléments rétrospectifs tout en ajoutant une autre dimension : anticiper l'apprentissage avant qu'un événement ne se produise. Selon cette approche, les événements futurs ne sont pas seulement des choses importantes à réaliser, mais aussi

des occasions d'apprendre. Dès lors, c'est l'approche la plus durable et la plus utile pour l'apprentissage et celle qui est à conseiller.

Toutes ces approches d'apprentissage peuvent être utilisées pour le SEA et l'adaptation au Cameroun dans la mesure où intuitivement et accidentellement, les gens apprennent de leurs erreurs et surtout les questions d'adaptation spontanées relevées dans les milieux ruraux tirent leurs sources des intuitions ou des situations accidentelles vécues par les communautés et les individus. Par ailleurs, on peut les conduire vers des approches rétrospectives puis prospectives en remontant les sources des difficultés et en se projetant dans l'avenir. Autant que possible, les deux dernières approches seront utilisées sans négliger les deux premières.

Étapes de l'apprentissage

Le meilleur moment pour commencer intentionnellement l'apprentissage par l'action est le début de la phase de diagnostic d'un programme ou projet. Certes, cinq éléments vont caractériser cet apprentissage : (1) le problème à étudier ; (2) les groupes ou cibles d'apprentissage ; (3) les responsabilités pour la résolution des problèmes à étudier ; (4) l'animation et (5) la procédure (**Vision Mondiale Internationale, 2007 : 82**). Par ailleurs, six grandes étapes moments décomposent l'apprentissage par l'action (**tableau 35**).

Tableau 35 : Étapes d'apprentissage

Étapes	Informations ou tâches
Étape 1 : Identification des partenaires qui veulent réfléchir ensemble	Identifiez un petit groupe de partenaires du programme ou du projet (peut-être un maximum de six personnes) souhaitant faire partie d'un petit groupe d'étude fixe. Idéalement, il est conseillé de former de tels groupes avant que les problèmes ne surviennent.
Étape 2 : Identification des sujets ou problèmes à étudier	Se réunir ou réunir des groupes pour identifier des problèmes afin d'y réfléchir et d'apprendre quelque chose selon les règles suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • Les principaux partenaires du programme ou des projets se mettent d'accord sur les problèmes choisis en vue d'une analyse. • Les réalités du programme ou du projet, les sujets et les problèmes sont pertinents pour tous les participants du groupe. • Il faut préalablement identifier les problèmes relatifs au contexte général et local pendant les phases de diagnostic et de conception du programme. • Les problèmes opérationnels prennent de l'importance une fois que la mise en œuvre du programme est en cours. • Il faut s'attaquer aux problèmes réels et ne jamais oublier que des réponses correctes sont moins productives que des possibilités à explorer. • Les participants peuvent travailler sur les mêmes problèmes ou sur des problèmes différents au sein du groupe.
Étape 3 : Identification des intéressés d'un sujet ou problème à l'étude	S'assurer que les partenaires les plus concernés ou affectés par le problème étudié font partie du groupe et sont engagés dans la réflexion, sinon les y inviter (par exemple les CTD et communautés locales).

Étapes	Informations ou tâches
<p>Étape 4 : Identification d'un modérateur pour le groupe</p>	<p>Cette personne joue le rôle le plus important en début de processus, en tant que conseiller du groupe, mais également pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • expliquer ce processus d'apprentissage par l'action au groupe • aider le groupe à développer des compétences en matière de relations interpersonnelles ainsi qu'un processus d'apprentissage coopératif et encourageant • créer et entretenir des relations avec les personnes les plus concernées par les problèmes à l'étude • poser des questions et suggérer des références appropriées
<p>Étape 5 : Apprentissage et application des enseignements tirés</p>	<p>L'apprentissage est l'essence de la réflexion. Il faut :</p> <ul style="list-style-type: none"> • intégrer les ressources nécessaires (temps, personnel et argent) et réfléchir aux façons dont les gens apprennent • identifier les compétences requises, dont l'esprit critique, pour stimuler la collecte et l'analyse des données jusqu'aux compétences d'exploitation et de communication, qui sont importantes quand il faut agir en conséquence des enseignements tirés • identifier qui a les compétences recherchées
<p>Étape 6 : Documentation des conclusions</p>	<p>Documentez tous les enseignements tirés tout au long de la vie d'un programme ou d'un projet. Ces documents doivent faire partie intégrante des passages en revue réalisés lors de l'évaluation et ayant conduit à la reconception d'un programme ou à la conception de nouveaux projets. De plus, chaque participant ou apprenant doit documenter ses propres enseignements et son développement personnel, et ce de diverses façons :</p> <ul style="list-style-type: none"> • en tenant un journal décrivant ses expériences personnelles, les événements et les enseignements tirés • en prenant des notes lors des réunions du personnel • en répertoriant les enseignements tirés des ateliers • en participant aux événements de passage en revue de l'apprentissage

Source : adapté de Vision Mondiale Internationale (2007).

Responsabilités d'apprentissage

Pour ce qui est des responsabilités d'apprentissage, le souci de transparence implique que le rôle et les responsabilités puissent incomber aux structures académiques et de recherche qui sont plus calées dans le renforcement des capacités. En effet, l'apprentissage et les conclusions qui en résultent pour les actions futures doivent être bien documentés, en mettant l'accent sur la documentation de « l'action nécessaire », de la « personne responsable de la mise en œuvre », de la « date limite » et des « personnes responsables du suivi ». Une telle documentation pourrait être illustrée sous forme de matrice (**tableau 36**) ou toute autre forme convenable.

Tableau 36 : Documenter l'apprentissage et les conclusions

Faiblesse identifiée	Action améliorée suggérée	Personne(s) responsable(s) de l'action	Chronologie	Comité, unité ou personne responsable des suivis

3.7.6 Plan de diffusion du SEA

L'obligation de transparence, de confiance, d'apprentissage et de rapportage conduit nécessairement à la diffusion du système SEA. La diffusion est le processus planifié qui fournit des informations sur la qualité, la pertinence et l'efficacité des résultats du projet aux acteurs clés (**Commission européenne, 2004**).

La diffusion est un processus préplanifié et constamment en cours d'exécution. Ce processus peut être entendu comme l'activité transversale de la promotion du projet et de ses résultats à un public élargi au-delà du consortium du projet.

La diffusion et la communication des résultats du projet (tels que les résultats des rapports, des outils, des événements ou du matériel d'apprentissage) permettent une meilleure appropriation par les partenaires des objectifs du projet, des activités et des résultats, ainsi que des besoins qu'il aborde. Les activités de diffusion soutiennent également l'exploitation des résultats du projet en encourageant les parties prenantes à engager de nouvelles initiatives, à être impliquées dans des initiatives existantes, à utiliser les résultats du projet et à les partager avec leurs réseaux.³⁹

L'impact et la « durabilité » de tout projet dépend en grande partie de l'efficacité des activités de diffusion qui construisent un profil pour le projet et un plan de valorisation.⁴⁰ Le plan de diffusion (**tableau 37**) peut concerner autant les administrations sectorielles que le territoire et l'international.

³⁹ https://www.diremedproject.eu/wp-content/uploads/2021/03/574184_D7.1-plan-diffusion.pdf

⁴⁰ idem

Tableau 37 : Plan de diffusion du SEA

Niveau de diffusion	Destinataires	Outils, canaux et moyens de diffusion
Sectoriel	Ministères ONG OSC Secteur privé	<p>Les documents de travail (brochures et dépliants, présentations orales (Powerpoint), publications spécifiques telles que les conclusions des échanges de bonnes pratiques ou le cadre de coopération, les lettres de présentation et d'invitation), cartes, courbes, graphiques, photos</p> <p>Les médias (la presse, la radio, la télévision, le cinéma ou l'affichage)</p> <p>Les technologies du web et de l'information (sites internet, réseaux sociaux, blogues, courriels, communiqués de presse, vidéos promotionnelles sur les activités)</p> <p>Les événements : forums, conférences, journées d'information ou de sensibilisation en lien avec le domaine de l'enseignement supérieur ou le milieu socio-économique</p>
Régional	Services déconcentrés des ministères ONG OSC Secteur privé	<p>Les documents de travail (brochures et dépliants, présentations orales (Powerpoint), publications spécifiques telles que les conclusions des échanges de bonnes pratiques ou le cadre de coopération, les lettres de présentation et d'invitation)</p> <p>Les médias (la presse, la radio, la télévision, le cinéma ou l'affichage)</p> <p>Les technologies du web et de l'information (site internet, réseaux sociaux, blogue, courriels, communiqués de presse, vidéos promotionnelles sur les activités)</p> <p>Les événements : forums, conférences, journées d'information ou de sensibilisation en lien avec le domaine de l'enseignement supérieur ou le milieu socio-économique</p>
Communal et local	Mairies Chefferies traditionnelles Ménages ONG OSC Secteur privé	<p>Les supports papier (dépliants, affiches, panneaux, prospectus, catalogues)</p> <p>La presse locale (radio communautaire, la presse)</p> <p>La communication de proximité (le porte à porte, prospectus)</p> <p>Les supports digitaux (site internet, application mobile, blogue, courriels, réseaux sociaux, intranet)</p>
International	FFEM, IIED, CCNUCC, FVC	Rapports numériques, vidéos, photos

Conclusion et recommandations

La réflexion issue de l'analyse technique du SEA montre que cette activité est très embryonnaire au Cameroun et que l'évaluation se trouve au stade de l'initiation. De plus, l'apprentissage n'existe vraiment pas, si oui pour l'approche intuitive dans les régions extrêmes où les menaces des changements climatiques sont plus ténues (Extrême-Nord et ZAE du Soudan-Sahélienne en général). Le besoin d'un système SEA est plus qu'urgent et les contours ont été dessinés tout au long de ce document.

Au plan méthodologique, des documents ont été consultés, des interviews ont été réalisées et un questionnaire a été soumis pour recueillir les avis des administrations des mairies et des OSC sur le suivi et l'évaluation et sur l'apprentissage au Cameroun.

À l'issue des lectures et des échanges, il ressort que le suivi et l'évaluation dans les ministères sectoriels et organisations nationales au Cameroun semble obéir plus à une logique de formalité que d'outil réel de mise en œuvre efficient des projets et d'apprentissage. Toutefois, certaines exceptions peuvent provenir des institutions comme l'Institut National des Statistiques et le ministère de la Santé, qui font quelques efforts. On a relevé également la faiblesse des renforcements de capacité et l'absence des passerelles entre le niveau sectoriel et le niveau territorial dans l'appropriation des projets et des documents de politique. Ceci conduit à une totale déconnexion territoriale (absence d'intégration du changement climatique dans les PCD et SRADDT, absence de suivi et d'évaluation dans les documents communaux, régionaux et sectoriels).

Il revenait ainsi au consultant, à partir de l'analyse technique effectuée, de concevoir un système SEA cadre pour l'adaptation au Cameroun. Les ateliers des 24-26 octobre puis du 23 novembre 2022 ont permis au consultant d'affiner le dispositif local et régional avec l'appui des maires et les parties prenantes présents. Le constat est établi que les comités de village gagneraient à être des organes « genrés » et effectivement participatifs, travaillant dans un partenariat gagnant-gagnant avec les municipalités. Le choix des participants pour le SEA montre à quel niveau l'apprentissage a été relégué au dernier plan dans le suivi et l'évaluation au Cameroun.

Les autres difficultés inhérentes à la conception du Système SEA sont liées à la méconnaissance des indicateurs dans divers domaines, du cadre logique et de la théorie du changement. Le présent document aurait voulu en esquisser pour chaque secteur d'activité et commune, mais cela n'a pas été possible. Un seul exemple de cadre logique a été établi pour les niveaux sectoriel et territorial tout comme la TDC et les indicateurs. Reste à espérer que chaque organisation ou institution puisse s'en inspirer pour construire un cadre logique, une TDC et des indicateurs. En outre, l'apprentissage devra être systématique pour chaque organisation si l'on veut véritablement mettre en œuvre le SEA. De là à penser que les responsables des administrations sectorielles des communes et des régions doivent en faire leur outil privilégié pour l'adaptation aux changements climatiques.

En termes de **recommandations**, l'accent devra être mis sur les propositions suivantes :

1. Au vu du faible taux de réalisation des projets du PNACC et prenant en compte les pratiques en cours au MINSANTE et à l'INS, le renforcement des capacités visera à susciter un engouement et l'appropriation réelle du SEA comme système.
2. Les renforcements des capacités dans un premier temps doivent être centrés sur la construction des cadres logiques, TDC et indicateurs.

3. Par la suite, l'accent devra être mis sur l'apprentissage pour en faire un processus incontournable.
4. Le SEA doit devenir pour toutes les organisations, municipalités et administrations sectorielles un véritable outil de soutien à l'adaptation aux changements climatiques au Cameroun à l'aide du PNA.
5. L'obligation de diffusion conduit à proposer au MINEPDED qui centralise le SEA et le PNA la mise en place d'un site web dédié au SEA de l'adaptation ou d'intégrer l'existant.

À l'issue de l'atelier national de validation du 4 au 5 avril 2023, les recommandations spécifiques suivantes ont été formulées pour consolider le document.

À l'endroit des administrations ministérielles :

Chaque ministère sectoriel doit se servir du système SEA produit pour développer son suivi-évaluation avec sa politique interne.

À l'endroit du MINEPDED :

Le MINEPDED doit renforcer les capacités des différents acteurs ou parties prenantes sur la connaissance des indicateurs qui peuvent être soit des données à la base, soit les résultats d'une équation intégrant plusieurs données.

Pour ce qui est des collectivités territoriales décentralisées

Les CTD doivent intégrer les questions de changements climatiques et de suivi et d'évaluation dans les actualisations des Plans Communaux de Développement (PCD). Elles doivent établir une coordination interministérielle et intersectorielle au moment de l'élaboration de ces PCD.

Références

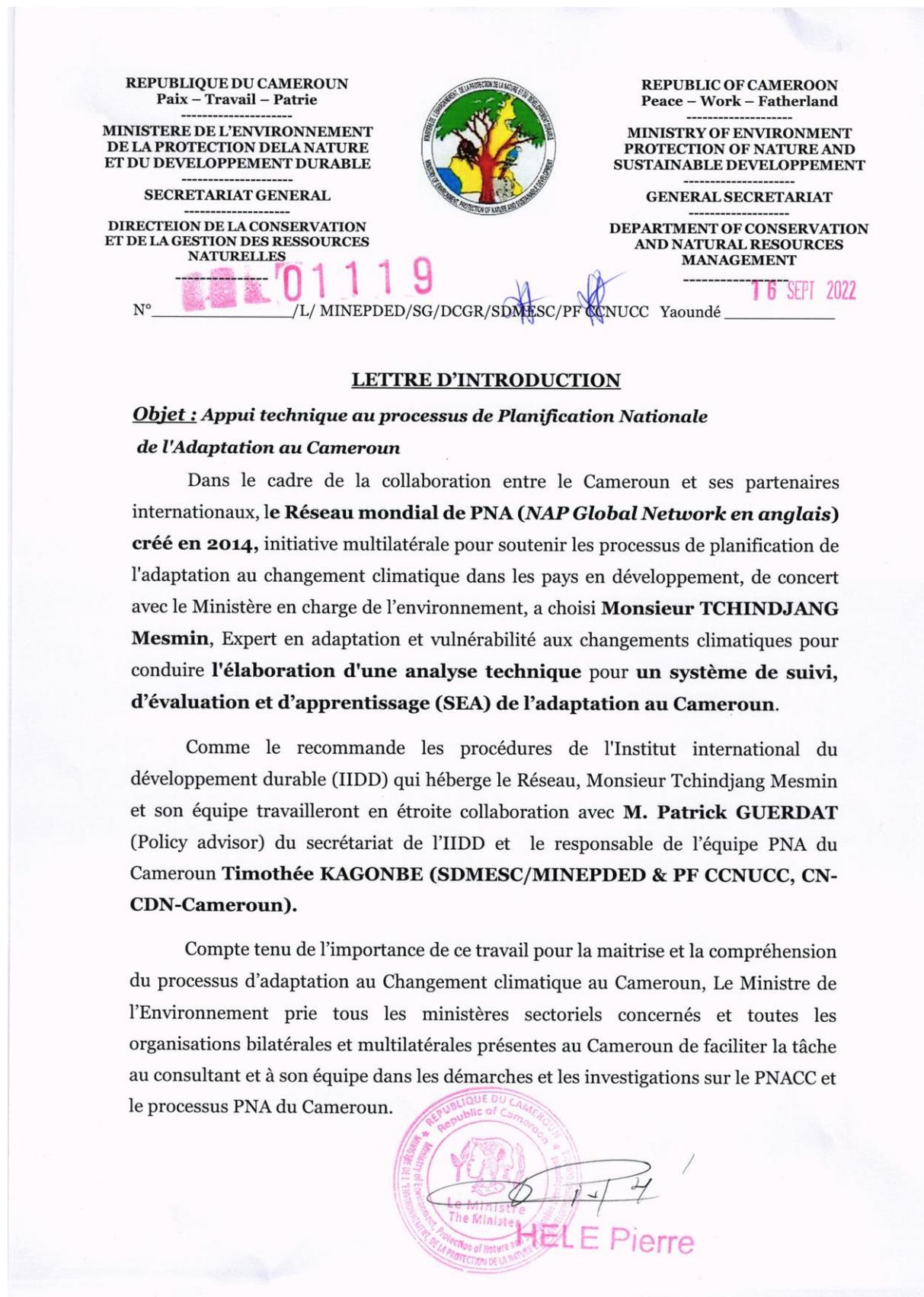
1. **Agrinatura et FAO (2020).** *Suivi, évaluation et apprentissage — Concepts, principes et outils.* Agrinatura, Paris et FAO, Rome. 24 pp.
2. **AIMF (2015).** *La décentralisation et les ODD de l'ONU au Cameroun : Fondements logiques et outils de localisation.* Paris, 161p.
3. **Anderson, A. A. (2005).** *The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development.* The Aspen Institute Roundtable on Community Change.
4. **Arnstein, S.R., (1969).** A Ladder of Citizen Participation. *Journal of American Institute of Planners*, n°35/4, pp.216-224.
5. **ASDI, (2003).** *La méthode du cadre logique.* Stockholm, 27p.
6. **Banque Mondiale, IAAA, MINEPIA, MINADER, AFD, ICRAF, BI, CIAT & CCAFS (2020).** *Plan d'investissement agricole climato résilient du Cameroun,* Washington, 191p.
7. **CAD, (2014) ou OCDE, (2015).** *Mesure et gestion axée sur les résultats dans le domaine de la coopération pour le développement.* 73p.
8. **Clark, M. & Sartorius, R. (2004).** *Suivi et Évaluation : Quelques outils, méthodes et approches.* Banque Mondiale, Washington D.C., 27 p.
9. **CERAPCOOP F3E (2006).** *Planifier un projet de solidarité internationale (Le Cadre logique). Document de synthèse à l'attention des participants.* Clermont-Ferrand – Perfeval, 33p.
https://www.perfeval.pol.ulaval.ca/sites/perfeval.pol.ulaval.ca/files/publication_91.pdf
10. **Cercle de coopération des ONG de développement, (2014).** *Gestion du cycle de projet et le cadre logique.* South Research ASBL Leuvenestraat, Leuven, 69p.
11. **Commission européenne (2004).** *Lignes Directrices Gestion du Cycle de Projet. Méthodes de l'Aide.* 74p.
http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_admin_gui_delines_2004_fr.pdf
12. **Connell, J.P., Kubisck, A.C., Schorr, L.B. & Weiss, C. H., (1995).** *New Approaches to Evaluating Comprehensive Community Initiatives. Concepts, methods and concepts.* Aspen Institute, New-York, 237p.
13. **Conseil National de la Statistique Cameroun, (2015).** *Stratégie nationale de développements de la statistique du Cameroun : SNDS 2015 – 2020,* 183p. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.paris21.org/sites/default/files/Cameroun_SNDS2_d%C3%A9f_10.09.2015.pdf
14. **CORAF/WECARD, (2009).** *Manuel de Suivi-Evaluation.* Unité de Panification de Suivi-Evaluation et d'Impact, 97 p.
15. **FAO & PNUD, (2021).** *Renforcer le suivi et évaluation pour la planification de l'adaptation dans les secteurs agricoles.* Rome, 71p.
16. **Ferrary, M. (2014).** *Management des ressources humaines.* Chapitre 6 La politique d'évaluation, pp.157-180.
17. **FIDA, (2003).** *Guide pratique de S&E des projets. Pour une gestion orientée vers l'impact. Modules 1-8.* Rome
18. **Fontenau, B, Dhaene, C. & Acodev, Ngo-federatie et Fiabel (2020).** *Guide pour l'élaboration et l'utilisation de la théorie du changement (TdC).* 47 p.

19. **Friedrich-Ebert-Stiftung, (2014).** *Suivi et évaluation pour les organisations de la société civile. Réponses pratiques à des questions essentielles.* 33p. <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/beirut/11270.pdf>
20. **GNUD-PNUAD, (2020)** *Note d'orientation complémentaire relative aux PNUAD : théorie du changement.* 15p.
21. **HIVOS, (2015).** *Theory of Change Thinking in practice: a stepwise approach and the portal on theory of change.* Colophon, 117p.
<https://www.openupcontracting.org/assets/2017/09/Hivos-ToCguidelines-2015.pdf>
22. **IIED, (2014).** *Les indicateurs de suivi et d'évaluation de l'adaptation climatique.* Briefing, London, 4p. <http://pubs.iied.org/17273IIED>
23. **Innoweave. (2016).** *Accélérateur d'impact d'Innoweave.*
<https://innoweave.ca/fr/streams/impact-et-clarte-strategique/>
24. **KINOME-BAASTEL, (2021).** « *Actualisation et consolidation du volet Adaptation et proposition de l'arrangement institutionnel dans le cadre du processus de révision de la CDN* ». Appui au renforcement des capacités dans le suivi et la mise en œuvre de la CDN au Cameroun. Adapt'Action-AFD, Livrable 4, Yaoundé ;54p.
25. **MINADER, (2014).** *Plan national d'investissement agricole du Cameroun (2014-2020).* Yaoundé, 68p.
26. **MINEFOP, (2015).** *Plan d'Action National pour l'Emploi des Jeunes (PANEJ) 2016-2020.*
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---africa/---ro-abidjan/---sro-yaounde/documents/genericdocument/wcms_451650.pdf
27. **MINEPAT, (2009).** *Document de stratégie pour la croissance et l'emploi.*
<https://minepat.gov.cm/dsce#:~:text=Le%20Document%20de%20Strat%C3%A9gie%20pour,de%20f%C3%A9vrier%202008%20au%20Cameroun.>
28. **MINEPAT, (2015).** *Stratégie Nationale de Développement de la Statistique du Cameroun :SNDS 2015-2020.* Yaoundé, 182p.
29. **MINEPAT, (2017).** *La Politique Nationale de Protection Sociale (PNPS) au Cameroun.* Yaoundé, 76p.
30. **MINEPAT, (2020).** *Stratégie Nationale de développement 2020-2030 Pour la transformation structurelle et le développement inclusif (SND 30).* Yaoundé, 225p.
31. **MINEPAT, (2021).** *Guide d'élaboration des plans locaux d'aménagement et de développement durable du territoire (PLADDT).* 118 p.
32. **MINEPDED, (2015a).** *Plan national d'adaptation au changement climatique (PNACC).* Yaoundé, 153p.
33. **MINEPDED, (2015 b).** *Seconde communication nationale du Cameroun aux Changements climatiques.* Yaoundé
34. **MINEPDED, (2021a).** *Étude sur la vulnérabilité et l'adaptation du Cameroun aux changements climatiques dans le cadre du BUR et de la TCN.* Yaoundé, 489p.
35. **MINEPDED, (2021 b).** *Contribution Déterminée au Niveau National (CDN) Actualisée.* Yaoundé, 58p.
36. **MINSANTE, (2016a).** *Plan Intégré de Suivi Évaluation (PISE) 2016-2020.*
<http://cdnss.minsante.cm/?q=fr/content/plan-int%C3%A9gr%C3%A9-de-suivi-évaluation-pise-2016-2020>
37. **MINSANTE, (2016 b).** *Stratégies sectorielle de santé 2016-2027.*
https://www.minsante.cm/site/sites/default/files/SSS_french.pdf

38. **MINSANTE, (2020a).** *Plan Stratégique National de Prévention et de Lutte contre le Cancer (PSNPLCa) 2020 – 2024.* <https://www.iccp-portal.org/system/files/plans/FINAL%20COPY%20PSNPLCa%20FRENCH.pdf>
39. **MINSANTE, (2020 b).** *Plan stratégique national de santé numérique 2020 – 2024.* <https://www.minsante.cm/site/?q=fr/content/plan-strat%C3%A9gique-national-de-sant%C3%A9-num%C3%A9rique-2020-2024>
40. Module 3 : le cycle de projet. Module 1 : (introduction) cadre conceptuel d'analyse de projet, 49 p. http://www.slire.net/download/1481/modules_de_formation_version_finale.pdf
41. **MQSUN, (2020).** *Module 5 : Suivi, évaluation et apprentissage pour la nutrition. Boîte à outils MQSUN+ sur la planification multisectorielle pour la nutrition.* 20p. https://mqsunplus.path.org/wp-content/uploads/2021/03/FR_MS-Planning-Toolkit_Module-5_09Nov2020.pdf
42. **Mumford, A. (1991).** Individual and organisational learning: Balance in the pursuit of change. *Studies in continuing education* 13 N°2, 115-125.
43. **OCDE, (2002).** *L'évaluation et l'efficacité de l'aide n° 6 — Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats* (en anglais, français et espagnol), Éditions OCDE. Doi : 10.1787/9789264034921-en-fr
44. **ONU-Femmes, (2015).** *Gestion des évaluations sensibles au genre. Manuel d'évaluation.* BIE, New York, 178 p.
45. **ONUSIDA, (2018).** *Outils ONUSIDA d'évaluation basée sur le genre.* Genève, 78p
46. **PAM-WFP, (2021).** *Note technique. Approches, méthodes et outils de collecte de données à employer dans le cadre d'évaluations décentralisées.* Rome, 15p.
47. **PNUD, (2009).** *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement.* New York, 220p.
48. **PNUD, (2011).** *Guide opérationnel : renforcement des capacités au service d'un environnement durable.* New York, 117p.
49. **Price-Kelly, H., Hammill, A., Dekens, J., Leiter, T. & Olivier, J. (2016).** *Développer des systèmes nationaux de suivi et évaluation de l'adaptation : guide méthodologique.* Bonn, 60p.
50. **De Revers, B. (2012).** *Repères sur les théories du changement.* F3E. 35p.
51. **Sansom, K. (2015).** *Introduction au cadre logique.* WEDC Loughborough University, 24p. <https://wedc-knowledge.lboro.ac.uk/resources/booklets/G006FR-Le-cadre-logique-online.pdf>
52. **Shenk, D. (1998).** *Data smog: Surviving the information glut.* New York, Harper Collins, 256p.
53. **Taplin, D. H., Clark, H., Collins, E., & Colby, D. C. (2013).** *Theory of Change.* Technical Papers. New York. 22p.
54. **TISS, (2018).** *La théorie du changement.* 10p.
55. **Tsama Njitat, V. (2022).** *Évaluation de la mise en œuvre du PNACC en fin de phase ; en vue d'une révision ou de l'élaboration d'un nouveau PNACC genre transformateur.* Rapport technique final, 113 p.
56. **Vision Mondiale Internationale, (2007).** *Apprentissage grâce à l'évaluation associée à la redevabilité et à la planification (LEAP).* Washington, 126p.
57. **Voguel, I., (2012).** *Review of the use of 'Theory of Change' in international development.* Review Report, DFID, 82p. https://www.theoryofchange.org/pdf/DFID_ToC_Review_VogelV7.pdf
58. **W.K. Kellogg Foundation. (2004).** *Logic Model Development Guide.* Michigan, 62p.
59. **Weiss, C.H., (1995).** Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families. In J. P. Connell, A. C. Kubisch, L. B. Schorr et C. H. Weiss (dir.), *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts* (vol. 1, p. 65-92).

Annexes

Annexe 1 : Lettre d'introduction du Ministre de l'Environnement (MINEPDED)



Annexe 2 : Questionnaire

Appui technique au processus de Planification Nationale de l'Adaptation au Cameroun Systeme de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA) de l'adaptation au Cameroun

Questionnaire aux Acteurs

NB : La faible mise en œuvre du PNACC nous pousse à explorer une série de questions sur les raisons au niveau des sectoriels. Aussi, par le présent questionnaire nous souhaitons recueillir votre avis sur cette mise en œuvre et également sur le suivi évaluation du PNACC. Ce suivi doit être appréhendé comme un système à implémenter pour plus d'efficacité et le terme Suivi Évaluation Apprentissage (SEA) mérite d'être utilisé.

Informations générales

IDENTIFICATION ET LOCALISATION DE L'ENQUÊTE(E)
RÉGION D'ENQUÊTE : _____
DÉPARTEMENT : _____
ARRONDISSEMENT : _____
VILLE/VILLAGE : _____
QUARTIER : _____
N° AFFECTE A L'ENQUÊTE : _____
DATE DE L'ENQUÊTE : _____/...../...../2022

RAPPORT COLLECTE ET SUPERVISION
ENQUÊTEUR : _____
DATE DE L'ENQUÊTE : _____ / _____ / _____
SUPERVISEUR : _____
DATE DE SUPERVISION : _____ / _____ / _____ 2020

Etat de remplissage du questionnaire par l'enquêteur

- 1 Entièrement rempli
 - 2 Partiellement rempli
 - 3 Non rempli pour absence
 - 4 Non rempli pour refus
- Si résultats = 2 ; 3 ; 4 Explications.....*
-

SECTION I—CARACTERISTIQUES SOCIO-DEMOGRAPHIQUES DE L'ENQUÊTE(E) (15 ans et plus 65 ans)
NB Mettez votre choix en rouge

Cette section regroupe les caractéristiques sociodémographiques de l'enquêté(e)

S1Q01 :	Sexe	1 Masculin 2 Féminin
S1Q02 :	Quelle est votre région d'origine ?	1. Adamaoua 2 Centre 3 Est 4. Extrême-Nord 5 Littoral 6 Nord 7. Nord-ouest 8 Ouest 9 Sud 10 Sud-ouest 11 Etranger
S1Q03 :	Age de l'enquêté	1. 15 -24 2. 25— 34 3. 35 -44 4. 45 -54 5. 55 -64 6. 65 et plus.....
S1Q04 :	Quelle est votre statut matrimonial ?	1 Célibataire 2 Marié(e) monogame 3 Marié(e) polygame 4 Union libre 5 Séparé(e)/divorcé(e)/veuf (ve)
S1Q05 :	Dans quelle(s) langue(s) savez-vous lire et écrire ?	1 Aucune 2 Français 3 Anglais 4 Arabe 5 langue locale (à préciser)
S1Q06 :	À quel niveau d'instruction vous situez-vous aujourd'hui ?	1 Primaire 2 Secondaire 1 ^{er} cycle 3 Secondaire 2 ^d cycle 4 Supérieur 5 Analphabète
S1Q07 :	Quel est votre plus haut niveau d'instruction ?	1 Analphabète 2 Primaire achevé 3 Primaire inachevé 4 Secondaire 1 ^{er} cycle 6 Secondaire 2 ^d cycle 7 Supérieur
S1Q08 :	Quelle est votre occupation principale ?	1 Planteur/Cultivateur 2 Pêcheur 3 Eleveur 4 Commerçant(e) 5 Tâcheron 6 Domestique 7 Salarié(e) 8 Employeur 9 Elève/étudiant 10 Ménagère/femme au foyer 11 Apprenti(e) 12 Chômeur 13 Retraité 14 Fonctionnaire 15 Cadre 17. Autre(s) _____

S1Q09 :	Quel est votre secteur d'activité	<ol style="list-style-type: none"> 1 Mines 2 Energie. 3 Ressources en eau 4 Agriculture 5 Ecosystèmes forestiers 6 Elevage 7 Finances 8 Environnement 9 Urbanisme 10 Transport 11 Météorologie
S1Q10 :	Votre genre	<ol style="list-style-type: none"> 1.Femme 2.Femme allaitante 3.Femme enceinte 4.Handicapé (e)/Invalide 5.Vieillard (e) 6.Minorité (Pygmées, Mbororo)
S1Q11 :	Dans quel ministère travaillez-vous ?	1

SECTION II : QUESTIONS SUR LE PNACC

Le PNACC compte 20 projets et 148 mesures.

S2Q10 1 :	Connaissez-vous l'existence du PNACC ? Si oui, avez-vous obtenu une copie du PNACC après sa validation ?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oui 2. Non
S2Q10 1A :	Si oui, avez-vous obtenu une copie du PNACC après sa validation ?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oui 2. Non
S2Q10 2 :	Les projets et les activités du PNACC correspondent-ils à vos aspirations dans votre secteur d'activité ?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oui 2. Non
S2Q10 2A :	<i>Si oui Comment et lesquels ?</i>	1 Citez l'activité
S2Q10 2B :	<i>Sinon Pourquoi ? Que faut-il faire pour cela</i>	1 Raison
S2Q10 3 :	Les projets et les activités du PNACC coïncident-ils avec les projets qui bénéficient des financements ministériels ou de son attention ?	<ol style="list-style-type: none"> 1 Oui 2 Non 3 Commentaires
S2Q10 4 :	Le PNACC a-t-il eu un impact sur l'évolution des mentalités et de comportements au Cameroun (du moins dans votre secteur ?)	<ol style="list-style-type: none"> 1 Oui 2 Non 3 Autres
S2Q10 4 A :	Si oui Comment ? Pouvez-vous nous en donner des exemples	Explication/Exemple
S2Q10 5 :	Sous l'angle du climat, le PNACC a-t-il permis l'anticipation progressive des chocs climatiques sur le déroulement des actions ? Comment ?	<ol style="list-style-type: none"> 1 Oui 2 Non <p>Comment ?</p>
S2Q10 6A :	Qu'est-ce qui a bien fonctionné dans le PNACC (Forces PNACC)	<ol style="list-style-type: none"> 1 2

		3 4 5 6 7
S2Q10 6B :	Qu'est-ce qui n'a pas marché dans le PNACC et pourquoi ? (Faiblesses du PNACC)	8 9 10 11 12 13 14
S2Q10 7 :	Quelles leçons avez-vous tirées de l'expérience du PNACC ?	1 2 3 4 5
S2Q10 8 :	Comment faire pour le rendre plus opérationnel ? (Propositions concrètes)	1 2 3 4 5
S2Q10 9 :	Vous servez-vous du PNACC pour votre planification actuelle ?	1. Oui 2. Non 3. Raisons :
S2Q11 0 :	Comment procéder pour en tirer le maximum de profit ?	1 2 3 4 5 6
S2Q11 1 :	Pour la mise en place d'un système de SEA en vue de l'adaptation au CC, le PNACC a-t-il contribué à améliorer la compréhension et l'efficacité de l'adaptation au CC au Cameroun ?	1. Oui 2. Non Raisons :

SECTION III : DISPOSITIF SEA

Obtenir les informations pour le SEA

La conception d'un système de SE repose sur 5 à 10 étapes. En réalité la plupart des auteurs se focalise sur 5 à 7 étapes qui intègrent l'ensemble des aspects nécessaires au S&E. Notre questionnaire va s'appuyer sur 5 étapes.

PNA=Plan nationaux d'adaptation. SEA= Suivi évaluation apprentissage.

3.1 Etat des lieux du dispositif de suivi et évaluation déjà en place

S3Q10 1A :	Existe-il un dispositif de Suivi évaluation dans votre ministère, organisation, secteur ?	1. Oui 2. Non Raisons :
S3Q10 1B :	? Quels en sont les pratiques actuelles de S&E et quel est l'état d'esprit général pour ce qui est de l'évaluation ?	3.
S3Q10 1C :	Les données de suivi Évaluation existent-ils dans votre organisation ?	1. Oui 2. Non Raisons :
S3Q10 2A :	Possédez-vous d'indicateurs pour cela ?	1. Oui 2. Non Listez
S3Q10 2B :	Ce suivi est-il systématique ? Occasionnel ? ou Rare ?	1 Systématique 2 Occasionnel 3 Rare 4 Autres
S3Q10 3 :	Avez-vous effectué au moins une activité de suivi dans votre organisation ? Sur quels critères vous êtes-vous appuyés ?	1. Oui 2 Non 3 Critères
S3Q10 4 :	Quel est le niveau de compétence de vos cadres et de vos usagers par rapport au S&E ? (Débutants ? Intermédiaires ? Confirmés ou permanents ?)	1. Débutant 2 Intermédiaire 3 Confirmé 4 Permanent
S3Q10 5 :	Quelle et la place du SEA dans votre organigramme ?	1. Centrale 2. Marginale 3. Indispensable 4. Aucun _____
S3Q10 6 :	Quels sont les indicateurs que vous utilisez ?	1. 2. 3. 4. 5.
S3Q10 7 A :	Existe-t-il un comité de pilotage ou comité de Direction au sein de l'organisation ? Ou tout au moins quel dispositif de SE votre Organisation a-t-elle mis en place ?	1. Oui 2. Non Commentaires _____
S3Q10 7B :	Quels sont les limites de ce dispositif ? Quels en sont les freins ?	1. Limites : 2. Freins
S3Q10 8 :	S'il n'en existe pas, seriez-vous d'accord ou prêt d'accepter que l'on vous aide ou renforce vos capacités dans ce domaine ?	1 Oui 2 Non 3 Expliquez

3.2 Définition des champs du système et formulation des questions évaluatives

S3Q20 1 :	Quelles sont vos attentes de l'adaptation au changement climatique et du PNA ?	1. 2. 3.
S3Q20 2 :	Quels sont les attentes du Système SEA pour un PNA inclusif ?	1. 2. 3.
S3Q20 3 :	Quel est l'objectif de la mise en place du système de SEA inclusif ?	1. 2. 3.
S3Q20 4 :	Dans quel périmètre temporel ?	2ans 3ans 5ans Autres :
S3Q20 5 :	Que voulez-vous connaître du système SEA ?	1. 2. 3.
S3Q20 6 :	Sur la base de quels critères ?	1. 2. 3. 4.
S3Q20 7 :	Quelles en sont les hypothèses ?	1. 2. 3. 4.
S3Q20 8 :	Quels sont les outils innovants à utiliser ou mettre en œuvre ?	1. 2. 3. 4.
S3Q20 9 :	Quels sont les moyens disponibles ?	1. 2. 3. 4.

3.3 Choix des méthodes et outils, identification des indicateurs, de domaines et échelles de changement

Méthodes et outils

S3Q30 1 :	Sur quelles méthodes et avec quels indicateurs avez-vous construits votre suivi-évaluation ?	1. 2. 3.
S3Q30 2 :	Quelles sont les méthodes ou combinaisons de méthodes à envisager ?	1. 2. 3.
S3Q30 3 :	Méthodes axées sur la performance : Gestion axée sur les résultats, cadre logique ?	1. Gestion axée sur les résultats, 2. Cadre logique 3. Autres
S3Q30 4 :	Méthodes axées sur le changement : théorie du changement, quel est le changement le plus significatif, cartographie des incidences de ces changements ?	1. Théorie du changement 2. Quel est le changement le plus significatif 3. Cartographie des incidences de ces changements ?
S3Q30 5 :	Méthodes axées sur les sciences sociales : monographies, recherche action ?	1. monographies 2. recherche

		3. action
S3Q30 6 :	Méthodes axées sur l'expérimentation ?	1. 2. 3. 4.
S3Q30 7 :	Quelle(s) méthode(s) selon vous soutiendrait la construction d'un SEA inclusif pour l'adaptation au changement climatique au Cameroun ?	1. 2. 3. 4.
Indicateurs		
S3Q30 7 :	Quels indicateurs avez-vous utilisé ou utilisez-vous régulièrement pour vos activités de suivi évaluation dans votre communauté, ministère, organisation ?	1. 2. 3. 4. 5.
S3Q30 8 :	De ces indicateurs, lesquels vous permettent une vision d'ensemble et renseignent sur l'ampleur du problème du changement climatique ?	1. Indicateurs d'impacts ? 2. Indicateurs de résultats ? 3. Indicateurs de réalisations directes ? 4. Indicateurs d'Activités ? 5. Indicateurs de ressources
S3Q30 9 :	Quels indicateurs pensez-vous utiles pour la construction d'un SEA pour un plan national d'adaptation inclusif au Cameroun ?	1. 2. 3. 4. 5.
Identification des domaines de changement		
S3Q31 0 :	Quels changements attendez-vous du PNA dans votre communauté, ministère ou organisation ?	1. 2. 3. 4. 5
S3Q31 1 :	Quels sont les changements attendus du SEA ?	1. 2. 3. 4. 5
S3Q31 2 :	Elaboration d'échelles de changements : Quels sont les jalons ?	1. 2. 3. 4. 5
S3Q31 3 :	Elaboration d'échelles de changements : Quelles sont les conditions du changement pour chaque étape ?	1. 2. 3. 4.
S3Q31 4 :	Elaboration d'échelles de changements : Quelles sont les perceptions du changement après le passage d'un jalon ?	1. 2. 3. 4.

3.4 Collecte, traitement et analyse des données

S3Q40 1 :	Quelles sont les modalités de reporting souhaitées : format, fréquence, cheminement, rétroaction ? Expliquez	1.Format 2.Fréquence ? 3.Cheminement 4.Rétroaction
S3Q40 2 :	Quelles sont les sources de données : bases de données, enquêtes, rapports, archives statistiques officielles ?	1. Bases de données 2. Enquêtes 3. Rapports 4. Archives 5. Statistiques officielles 6. Autres
S3Q40 3 :	Tableau de suivi des indicateurs de performance : méthode de calcul, désagrégation, source, fréquence, responsabilité, situation initiale ou de référence, valeur, cible, écart	1.Seuil de déclencher 2.Suivi des activités
S3Q40 4 :	Techniques de recueil et outils de collecte : Veille documentaire : données primaires et secondaires	1. Données primaires 2. Données secondaires
S3Q40 5 :	Observations informelles, structurées, programmées	1.Informelles 2.Structurées 3.Programmées 4.Observations de terrain
S3Q40 6 :	Entretiens : libre, semi directif, directif ?	1.Libre 2.Semi directif 3.Directif 4.Focus group
S3Q40 7 :	Questionnaires : échantillon de population, validité de l'échantillon, fiabilité des données	1. échantillon de population 2. validité de l'échantillon 3. fiabilité des données 4. collecte des données
S3Q40 8 :	Collecte des données : interne, externe, guide des collectes, conception des grilles	1.Interne 2.Externe 3. guide des collectes 4. conception des grilles
S3Q40 9 :	Traitement statistique et Analyse	1.Nettoyage des données 2.Tri croisé 3. Tri à plat 4.Codage/post-codage

3.5. Planification de l'utilisation (diffusion) des résultats et incorporation dans les processus de prise de décision et d'apprentissage

S3Q40 1 :	Avez-vous accès aux données brutes : Données publiques, enjeux de confidentialité Expliquez	1. Données publiques ? 2. enjeux de confidentialité ? 3. Autres 4. Expliquez
S3Q40 2 :	Quelles recommandations stratégiques et opérationnelles ferez-vous pour le SEA du PNA au Cameroun en matière d'accès aux données ?	1. 2. 3 4.
S3Q40 3 :	Quelles sont vos préférences en termes de formes et modalités de restitution : résumé exécutif, rapport, présentation, photo, vidéo, infographie, cartographie, droit de réponse ?	1. Résumé exécutif 2. rapport 3. présentation 5. Photo 6. Vidéo 7. Infographie 8. Cartographie 9. Droit de réponse
S3Q40 4 :	Quelles méthodes d'apprentissage du SEA préférez-vous pour votre planification et la prise de décision ?	
S3Q40 5 :	Quel Calendrier idoine de planification de SEA et du suivi des recommandations ?	1. Bimensuel 2. Trimestriel 3. Semestriel 4. Annuel
S3Q40 6 :	Quel budget souhaiteriez-vous proposer pour le financement du SEA ?	1. Ressources propres/recettes publiques 2. Inclure dans budget sectoriel 3. Fournisseurs bilatéraux 4. Fournisseurs multilatéraux 5. Acteurs du secteur privé (National/International) Expliquez
S3Q40 7 :	Quelles recommandations ferez-vous sur la gestion adéquate de ce budget ?	1. échantillon de population 2. validité de l'échantillon 3. fiabilité des données 4. collecte des données 5. Traçabilité
S3Q40 8 :	Modélisation du processus de prise de décision	1. Interne 2. Externe 3. guide des collectes 4. conception des grilles
S3Q40 9 :	Selon vous en quoi la démarche du SEA du PNA peut être utile ? Démarche qualité, SEA dynamique, etc.	1. Démarche qualité 2. SEA dynamique 3. Autres
S3Q41 0 :	Comment peut-on organiser l'apprentissage et en capitaliser les leçons : guides, articles	1. Séminaires/Ateliers 2. Guides 3. Articles 4. Autres

Annexe 3 : Liste de présence à l'atelier du 23 novembre 2022 (HELEN HOTEL-Yaoundé).



ATELIER SUR L'APPUI TECHNIQUE AU PROCESSUS DE PLANIFICATION NATIONALE DE L'ADAPTATION ET DU SEA AVEC LES COMMUNAUTÉS AU CAMEROUN / LIEU : HELEN HOTEL

Liste de Présence du mercredi 23 novembre 2022

N°	Noms et prénoms	Institutions	Contact téléphonique	Contact email	Signature
1	TEHISTANG Nsoussi	Commune de Goussala	699 85 59 26	tehistang.nsoussi@gmail.com	[Signature]
2	KAGORSE Stuartie	Commune de Mikabaka	699 87 55 90	kagorset@yahoo.fr	[Signature]
3	LADJAI Ousman	Commune de Bianga	6937332428 678365705	ousmanladjai@yahoo.fr	[Signature]
4	Hamadou Hamidou	Commune de Njassari	697206824	hamadoumi@yaho.com	[Signature]
5	ORANG Jean Bernabe'	Commune de Moutyrie	691970061	orange@yaho.com	[Signature]
6	EBOU ZEN GUE Serge	Commune de Ayos	696947913	ebouzengue@gmail.com	[Signature]
7	ANAY BAYLA Pierre Paul	Commune de Njassari	69977287	anaybayla@gmail.com	[Signature]
8	EDANG ERINA-Jules	Commune de Soa	696208548	julesedang75@gmail.com	[Signature]
9	ABENBASTAN SAIDAN	Commune de Betel	69480127	abbenbastan55@gmail.com	[Signature]
10	SOUAIBOU YAOLBA	Commune de Bibeini	699166116	yaoubasou2023@gmail.com	[Signature]
11					
12					
13					

Annexe 4 : Liste de contrôle des indicateurs

Questions	Réponse oui/non
Existe-t-il des indicateurs adéquats pour chaque niveau ? (Votre réponse devrait être OUI, choisissez une quantité d'indicateur minimal qui permettrait d'obtenir une mesure juste et satisfaisante pour un niveau de résultat donné).	
Avons-nous un bon mélange d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs ? (Votre réponse devrait être OUI, choisissez-en suffisamment pour pouvoir mesurer le même résultat sous différents angles (triangulation).	
Chaque indicateur comprend-il une unité de mesure claire et un contexte suffisant ? (Votre réponse devrait être OUI !)	
Les indicateurs répondent-ils aux critères standards de validité ? (Votre réponse devrait être OUI !)	
Les indicateurs répondent-ils aux critères standards de fiabilité ? (Votre réponse devrait être OUI !)	
Les indicateurs répondent-ils au critère standard de simplicité ? (Votre réponse devrait être OUI !)	
Les indicateurs répondent-ils aux critères standards d'utilité ? (Votre réponse devrait être OUI !)	
Les indicateurs répondent-ils aux critères standard d'accessibilité financière ? (Votre réponse devrait être OUI !)	
Les indicateurs répondent-ils aux critères standards de neutralité ? (Votre réponse devrait être OUI !)	
Indiquent-ils une direction de changement ? (Votre réponse devrait être NON !)	
Y a-t-il une cible intégrée dans l'indicateur ? (Votre réponse devrait être NON !)	
Des indicateurs sensibles au genre ou ventilés par sexe sont-ils inclus, le cas échéant ? (Votre réponse devrait être OUI !)	
Les indicateurs qui traitent des personnes sont-ils, dans la mesure du possible, ventilés par catégories pertinentes (sexe, âge, ethnie, niveau de revenu, etc.) ? (Votre réponse devrait être OUI !)	
Ai-je assez d'indicateurs pour donner une bonne image des progrès réalisés pour tous les produits et résultats, mais pas trop pour que leur suivi devienne un fardeau ? (Votre réponse devrait être OUI !) Ne prévoyez pas de collecter trop d'informations ; cela est coûteux, prend du temps et, le plus souvent, est inutile.	
L'organisation ou la personne responsable sera-t-elle en mesure de recueillir des données sur les indicateurs qualitatifs et quantitatifs identifiés ? (Votre réponse devrait être OUI !)	

Annexe 5 : Liste de questions logiques pour chaque étape de la méthode du cadre logique (MCL)

NB. Une ébauche de projet ou une description de projet, qui a été réalisée par le bénéficiaire, devrait éclairer celui qui est chargé de répondre aux questions ci-dessous. Cette liste de questions est fournie pour inspirer une analyse logique. Les questions doivent être utilisées de manière flexible et avec bon sens. Ces questions se basent sur la Méthode du Cadre logique.

0. Contexte : Pays et secteur

0.1 Quels sont les problèmes de développement fondamentaux du pays ? (Cf. la politique de développement du pays, l'analyse de la situation du pays et la stratégie que l'ASDI a élaborées pour celui-ci). Le projet est-il pertinent dans un tel contexte ?

0.2 Quels sont les problèmes existant dans le secteur particulier au projet ? (Cf. la politique du pays dans ce secteur, toutes les analyses sectorielles disponibles, des compte-rendus et des analyses des résultats).

1. Analyse des parties concernées/des acteurs

1.1 Quelles sont les autorités, les organisations, les groupes et les individus qui pourront influencer le projet ou sur lesquels le projet aura des répercussions, directes ou indirectes ? Préciser le rôle de chacun dans la relation des uns par rapport aux autres.

1.2 Décrire le groupe cible (sexe, âge, revenus, situation de travail, etc.) et analyser les répercussions du projet sur chacun au sein du groupe.

1.3 De quelle manière le groupe cible participe-t-il à la planification, à la mise en œuvre et au suivi du projet ? Jusqu'à quel point le groupe cible est-il le « propriétaire du projet » ?

1.4 De quelle façon les résultats du projet apporteront-ils une aide ou seront-ils une gêne pour les individus ou les groupes d'individus faibles/pauvres ?

1.5 Quels effets le projet aura-t-il sur les femmes et sur les hommes en tant que groupes ?

1.6 Peut-il y avoir des effets négatifs sur certains groupes ?

2. Analyse du problème

2.1 En quoi consiste le problème (les problèmes) actuel ? (Il est nécessaire d'arriver, au sein du groupe au cours de la discussion, à une définition commune du problème principal). Le problème (les problèmes) doit être défini en tenant compte du groupe cible envisagé pour le projet et pas seulement à un niveau macro-économique.

2.2 Quelles sont les causes du problème principal qui a été identifié par les parties concernées et quelles en sont les conséquences ?

2.3 Pourquoi le pays/le groupe cible n'est-il pas capable de résoudre seul le problème ? Pourquoi l'aide au développement est-elle nécessaire ?

2.4 Existe-t-il des études qui ont analysé le secteur du problème et sur lesquelles il est possible de se baser ?

3. Analyse des objectifs

(Indiquer en termes précis les objectifs à atteindre aux différents niveaux : objectifs de développement ou objectifs de secteur, objectifs du projet, résultats, activités). Les objectifs doivent être spécifiques, réalisables, pertinents, réalistes, limités dans le temps et de préférence mesurables.

3.1 Quels sont les objectifs de développement que le projet en question devrait aider à atteindre dans le secteur concerné ?

3.2 Quel est l'objectif du projet exprimé en termes concrets, réalistes et si possible mesurables. (L'objectif du projet est d'éliminer les causes du problème principal qui a été identifié).

3.3 À quoi s'attend— on que le projet aboutisse par rapport à ses objectifs de développement ? Pourquoi le projet envisagé est— il important pour le groupe cible, la région, le pays ?

3.4 Quelle relation existe— t — il entre le projet et d'autres activités de développement en cours de réalisation dans le secteur ?

3.5 À quels résultats concrets les activités doivent— elles aboutir ? Quels sont les biens et les services que le projet devrait fournir au groupe cible ?

3.6 L'ensemble des résultats du projet mène— t — il à la réalisation de l'objectif du projet ?

4. Risques et facteurs externes

4.1 Quels sont les facteurs ou les conflits d'intérêt — tant internes qu'externes — qui peuvent soit empêcher, soit sérieusement entraver, soit retarder la mise en œuvre du projet ?

4.2 Apprécier les risques externes (conflits ou autres facteurs qui pourraient perturber) et l'ampleur de leurs répercussions possibles sur le projet. Comment se prémunir contre ceux— ci ?

4.3 Existe— t — il des facteurs déterminants qui sont des préalables à la réussite du projet ? Que prévoit le pays bénéficiaire pour les prendre en compte ?

4.4 Quels effets annexes négatifs le projet peut— il entraîner ?

4.5 Des stratégies alternatives ont— elles été envisagées pour pouvoir atteindre l'objectif qui a été prévu pour le projet ?

5. Organisation et mise en œuvre du projet

5.1 Quelles sont les ressources (en personnel, financières et matérielles) qui ont été mises à la disposition du projet aux différents niveaux d'activités pour pouvoir en assurer la réalisation ?

5.2 Quelle est la situation des compétences et des capacités sur le plan organisationnel, institutionnel et administratif ?

5.3 La répartition des rôles et des responsabilités entre les parties concernées a— t — elle été clairement définie ?

5.4 Le groupe cible va— t — il recevoir une formation sur la manière de gérer et d'exécuter les activités du projet ?

5.5 Quels sont les autres projets qui sont mis en œuvre par le gouvernement, par des ONG ou par d'autres bailleurs de fonds dans le même secteur ? Existe— t — il un risque de conflit ou que le projet fasse double emploi ?

Calendrier des activités

5.6 Des dates ont— elles été fixées pour le début et la fin de chaque activité ?

5.7 Un plan a— t — il été élaboré et une date a— t — elle été prévue pour mettre progressivement un terme au projet ?

Budget et financement

5.8 Le budget détaillé prévu pour le projet et ses activités est— il réaliste et suffisant ?

5.9 De quelle manière le pays bénéficiaire participe— t — il au financement du projet ? Existe— t — il d'autres bailleurs de fonds pour ce projet ?

5.10 Quelles sont les mesures qui ont été prévues au niveau local pour financer le fonctionnement des activités et les frais d'entretien lorsque l'aide au développement aura pris fin ?

6. Analyse des conditions préalables à un développement économiquement sain et viable.

6.1 Existe-t-il une politique et une législation pour soutenir le projet ?

6.2 Existe-t-il des capacités en personnel, institutionnelles et de gestion ainsi que des moyens financiers suffisants permettant d'assurer la poursuite à long terme des activités du projet ?

6.3 Le niveau des technologies est-il adapté aux conditions existant dans le pays ?

6.4 A-t-on effectué une étude pour évaluer l'impact du projet sur l'environnement ?

Source : ASDI (2003 : 24-26)

Annexe 6 : Liste de contrôle et de vérification pour le cadre logique

Liste de contrôle du cadre logique

1. Le projet a-t-il été identifié correctement ?
2. Le projet reconnaît-il les différences entre les rôles et les besoins des hommes et des femmes ?
3. Les activités sont-elles développées en conséquences ?
4. Des relations logiques lient-elles les activités, les résultats et les objectifs ?
5. Les activités sont-elles n nombre suffisants pour permettre la réalisation des résultats ?
6. Les expressions « si et si alors » sont-elles suffisantes pour parvenir aux étapes suivantes ?
7. Des hypothèses fatales sont-elles apparues lors de la conception du projet ? Si c'est le cas quelles actions rectificatives devraient être engagées ?
8. Quels sont les facteurs susceptibles d'inhiber la pleine participation des femmes au projet ? Comment peuvent-ils être surmontés ?
9. Quel est l'impact supposé du projet sur les charges du travail ? Sera-t-il nécessaire de prendre des mesures correctives ?
10. Qui sont ceux et celles qui jouiront d'un meilleur accès aux ressources ?
11. Qui sont ceux et celles qui jouiront d'un meilleur contrôle sur les ressources ?
12. Qui prendra part aux bénéfices du projet ?
13. Qui sont ceux et celles qui jouiront d'un meilleur contrôle des bénéfices ?
14. Qui sont ceux et celles dont la participation au processus de décision sera renforcée ?
15. Le projet répond-il aux besoins pratiques et au intérêts stratégiques des hommes et des femmes ?
16. Le projet renforcera-t-il le pouvoir et l'autonomisation des femmes ?
17. Les indicateurs sont-ils ciblés de façon adéquate ?
18. Les indicateurs distinguent-ils les effets du projet sur les hommes et sur les femmes ?
19. Les moyens de vérification peuvent-ils s'avérer coûteux financièrement ou en temps ?
20. Les bénéfices du projet seront-ils durables au-delà de la durée de vie du projet lui-même ?

Source : Module 3 : le cycle de projet. Module 1 : (introduction) cadre conceptuel d'analyse de projet
http://www.slire.net/download/1481/modules_de_formation_version_finale.pdf

Liste de vérification du cadre logique

1. Le projet a un seul objectif spécifique.
2. L'objectif spécifique n'est pas une reformulation des résultats.
3. L'objectif spécifique relève de la capacité de gestion de l'équipe projet bien que pas nécessairement sous son contrôle.
4. L'objectif spécifique est clair.
5. Tous les résultats sont nécessaires pour atteindre l'objectif spécifique.
6. Les résultats sont clairement énoncés.
7. Les réalisations sont énoncées comme des résultats.

8. Les activités déterminent la stratégie d'action pour atteindre chaque résultat.
9. L'objectif général est clairement défini.
10. Les liens « si-alors » entre l'objectif général et l'objectif spécifique sont logiques et ne négligent pas des étapes importantes.
11. Les hypothèses au niveau des activités ne comportent pas de conditions préexistantes (elles sont énumérées séparément).
12. Les réalisations et les hypothèses au même niveau constituent les conditions nécessaires et suffisantes pour atteindre l'objectif spécifique.
13. L'objectif spécifique et les hypothèses au même niveau constituent les conditions cruciales pour la réalisation de l'objectif général.
14. La relation entre les moyens/ressources et les activités est réaliste. 15. La relation entre les activités et les réalisations est réaliste.
16. La relation entre les résultats et l'objectif spécifique est réaliste.
17. La logique verticale entre les activités, les résultats, l'objectif spécifique et l'objectif général est un ensemble réaliste.
18. Les indicateurs au niveau de l'objectif spécifique sont indépendants des résultats. Ils ne sont pas un résumé des résultats, mais une mesure de l'objectif spécifique.
19. Les indicateurs de l'objectif spécifique mesurent ce qui est important.
20. Les indicateurs de l'objectif spécifique comportent des mesures quantitatives, qualitatives et temporelles.
21. Les indicateurs de résultats sont objectivement vérifiables en termes de quantité, qualité et temps.
22. Les indicateurs d'objectif général sont objectivement vérifiables en termes de quantité, de qualité et de temps.
23. Les moyens décrits au niveau des activités déterminent les ressources et les coûts nécessaires pour atteindre l'objectif spécifique.
24. La colonne des Moyens de Vérification identifie où les informations seront disponibles pour vérifier chaque indicateur.
25. Les activités déterminent toutes les actions nécessaires pour rassembler les Moyens de Vérification.
26. Les résultats définissent la responsabilité de la gestion du projet.
27. Au moment de revoir le cadre logique, il est possible de définir le plan d'évaluation du projet.
28. Les indicateurs d'objectif spécifique mesurent l'effet durable du projet.
29. La stratégie de mise en œuvre comporte une description des systèmes de gestion du projet.
30. L'équipe qui a conçu le projet est complètement épuisée !

Source : Sansom, K. (2015)

Annexe 7 : Propositions d'esquisse de cadre logique pour quelques secteurs

CADRE LOGIQUE SECTEUR TOURISME

Logique d'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses, risques, facteurs de réussite
Logique d'intervention	Description			
Finalité	Réduire les impacts des changements climatiques dans les activités touristiques, préserver les ressources touristiques des milieux les plus exposés, et profiter des opportunités qu'offrent les changements climatiques dans certaines zones touristiques au Cameroun	<p>Nombre de sites touristiques durable aménagés ;</p> <p>Nombre d'aires protégées classées ;</p> <p>Quantité d'opportunités qu'offrent les changements climatiques dans le secteur touristique au Cameroun</p>	<p>Statistiques du MINTOUL, de l'OMT, Banque Mondiale, WTTC sur les fréquentations et recettes touristiques</p> <p>Données d'inventaires des sites touristiques du Cameroun</p> <p>Données d'aménagement des sites touristiques</p> <p>Données d'inventaires des aires protégées</p> <p>Données sur les indices climato touristiques (indice de confort thermique)</p>	<p>Volonté politique ;</p> <p>Les acteurs sont convaincus de la réalité des changements climatiques ;</p> <p>Disponibilité des fonds</p>
Objectif (général) stratégique	Améliorer la conservation et la protection des habitats naturels et des espèces sauvages	<p>Nombre de jardins botaniques,</p> <p>Nombre de réserves et parcs existants ;</p> <p>Nombre de Zoos aménagés.</p>	<p>Données d'inventaires des sites touristiques du Cameroun</p> <p>Données d'aménagement des sites touristiques</p> <p>Données d'inventaires des aires protégées</p>	<p>Volonté politique ;</p> <p>Soutiens des élus locaux ;</p> <p>Soutien des institutions universitaires et de recherche.</p>
Objectif (spécifique) opérationnel 1	Intégrer l'adaptation aux changements climatiques dans les activités touristiques et renforcer les capacités de son personnel	<p>Niveau de prise en compte de l'adaptation aux changements climatiques dans le secteur du tourisme ;</p> <p>Nombre d'acteurs du secteur tournique formés ;</p>	<p>Données sur les indices climato touristiques (indice de confort thermique)</p> <p>Données de l'impact des changements climatiques sur le tourisme au Cameroun</p>	<p>Volonté politique ;</p> <p>Acceptation des acteurs locaux ;</p> <p>Disponibilité des fonds ; d'investissement.</p>

Logique d'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses, risques, facteurs de réussite
Logique d'intervention	Description			
		Nombre de personnes qualifiées travaillant en rapport avec le tourisme.		
Objectif (spécifique) opérationnel 2	Développer l'écotourisme et former les acteurs du tourisme	Nombre de sites éco touristiques identifiés et aménagés ; Qualité des sites aménagés ; Nombre de personnes formées.	Données d'inventaires des sites écotouristiques du Cameroun Données sur les personnes formées	Volonté politique ; Acceptation des acteurs locaux ; Disponibilité des fonds ; d'investissement.
Objectif (spécifique) opérationnel 3	Développer l'accès aux données météorologiques et climatiques dans le secteur touristique	Nombre de stations météorologiques installées ; Qualité des données produites ; Portée spatiale des stations météo.	Statistiques des hauteurs des pluies tombées à la DMN, ONACC, etc. Rapports des communications nationales, études de vulnérabilité aux CC, BUR, Inventaires GES, etc. Bulletins météorologiques (DMN & ONACC) consultées Statistiques DMN sur les stations climatologiques et météorologiques au Cameroun	Cartographie des sites artisanaux ; Disponibilité des artisans ; Un cadre normatif.
Action 1	Former les gestionnaires de sites et conservateurs aux mesures d'adaptation aux changements climatiques dans le secteur du tourisme.	Nombre d'acteurs du secteur tournique formés ; Qualité des formations reçues ; Niveau de prise en compte des changements climatiques.	Données des formations touristiques et hôtelières dans l'enseignement secondaire, universitaire et socio professionnel Données sur la prise en compte de changements climatiques dans la formation touristique et hôtelière Donnée sur le nombre de formation et leur qualité	Touristes internationaux ; Capacité d'accueil
Action 2	Réaliser un plan de zonage de chaque aire protégée et de chaque site touristique et développer	Nombre d'aires protégées zonées ; Nombre de site touristiques aménagés ;	Données cartographiques sur le zonage des aires protégées	Prise de conscience sur la nécessité de protéger la biodiversité ;

Logique d'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses, risques, facteurs de réussite
Logique d'intervention	Description			
	une stratégie nationale d'adaptation pour la faune sauvage	Nombre d'espèces de faunes sauvages protégées	Données des plans d'aménagement des aires protégées Données d'inventaires des aires protégées Données d'inventaires de la faune (et de la flore) des aires protégées Données de la liste rouge de l'UICN sur le statut des espèces de faune sauvage dans les aires protégées Données d'inventaires des sites touristiques du Cameroun	Disponibilité des profils d'expertise ; Soutien des partenaires.
Action 3	Créer un site internet donnant en temps réel des informations sur le climat	Nombre de sites internet créés ; Qualité des données climatiques fournies ; Niveau de disponibilité des données.	Données des sites web dédiés au tourisme et écotourisme au Cameroun Données climatiques et météorologiques des saisons et du climat Données de la DMN et ONACC	Volonté politique ; Capacité d'expertise des acteurs ; Soutien du secteur privé et des organisations.
Moyens 1	Ressources propres des institutions Subventions étatiques Assistance technique Ressources issues de l'expertise des institutions (Universités, centre de recherche, etc.).	Nombre de formateurs mobilisés ; Nombre de gestionnaires formés ; Qualité de formation reçue.	Document des conceptions des programmes de sensibilisation. Documents des programmes scolaires, universitaires et professionnels de formation en tourisme/écotourisme Documents de contenus des formations Statistiques climatiques utilisées pour illustrer la formation Nombre de formations dispensées Document des conceptions des programmes de sensibilisation	Montant des ressources disponibles Montant des subventions obtenues Montant des bénéfices liés à l'expertise en CC Nombre de formateurs assistants techniques ou experts mobilisés

Logique d'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses, risques, facteurs de réussite
Logique d'intervention	Description			
Moyens 2	Assistances techniques externes ; Soutien des partenaires externes ; Collaboration des populations locales.	Montant des ressources disponibles au MINTOUL ; Montant des recettes touristiques du MINTOUL Montant des recettes du MINFOF dans la fréquentation des aires protégées Montant des subventions obtenues ; Nombre de populations locales impliquées. Nombre de guides touristiques formés dans les CTD Nombre d'entreprise touristiques	Document des conceptions des programmes de sensibilisation Documents des programmes et horaires de formation Documents de contenus des formations Données sur les couches de populations impliquées dans la formation Bulletins météorologiques (DMN & ONACC) utilisés pour la formation Statistiques du MINTOUL, de l'OMT, Banque Mondiale, WTTC sur les fréquentations et recettes touristiques	Approbation des demandes de subventions ; Disponibilité des profils d'expertise ; Disponibilité des fonds.
Moyens 3	Connexion internet haut débit ; Accessibilité du site internet ; Son caractère opérationnel.	Montant des ressources disponibles au MINTOUL ; Montant des subventions obtenues ; Nombre de populations locales impliquées.	Document d'octroi des subventions Montant des coûts alloués à la formation Budget de formation Budget de sensibilisation Honoraires des formateurs Budget du MINTOUL et des CTD (Communes et Régions)	Volonté politique ; Disponibilité des fonds ; Soutien des partenaires.

CADRE LOGIQUE SECTEUR MINE

Logique d'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses, risques, facteurs de réussite
Logique d'intervention	Description			
Finalité	Réduire la vulnérabilité du secteur minier et identifier les opportunités de développement qu'offrent les changements climatiques.	Nouveaux modèles opératoires dans les sites miniers ; Amélioration de la gouvernance minière ; Mobilisation de plus de fonds alloués pour la lutte contre les changements climatiques.	Documents du MINMIDT sur le nombre de mines artisanales et semi-mécanisées Données sur les entreprises étrangères d'exploitation minière Données sur les permis miniers octroyés Données ITIE et Processus de Kimberley au Cameroun Données du MINEPDED sur les changements climatiques	Faible utilisation des substances chimiques (mercure...) ; Les acquis de l'objectif du net Zéro en 2050 ; L'accès aux financements étrangers dans le secteur minier camerounais ;
Objectif (général) stratégique	Favoriser et encourager la recherche, l'exploitation et la transformation des ressources minérales nécessaires au développement économique et social du pays	Nombre d'exploitants miniers ; Offre en produits dérivés de la transformation des minéraux ; Contribution du secteur minier dans le PIB.	Données sur les entreprises étrangères d'exploitation minière Données sur les permis miniers octroyés Données sur les coûts et recettes de la production minière Données sur la taxe <i>ad valorem</i> Données ITIE et Processus de Kimberley au Cameroun Données sur le PIB mines	Documentation sur le secteur minier ; Financement effectif ; Mise en place d'un outil d'évaluation des risques liés à la corruption lors de l'octroi des permis miniers ;
Objectif (spécifique) opérationnel 1	Promouvoir une activité minière responsable et à faible impacts environnementaux ;	Degré de pollution des cours d'eau sur les sites miniers ; Niveau de destruction des sols et de déforestation ; Niveau de récupération et de traitement des déchets miniers.	Données et publications sur la pollution des sites miniers et des impluviums et autres cours d'eau y afférents Données sur la dégradation des sols des environnements miniers Données sur les déchets issus des chantiers miniers	Existence des barrages de retenus ; Existence des normes anti pollution ; Procédées rigoureuses de traitement des déchets.

Logique d'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses, risques, facteurs de réussite
Logique d'intervention	Description			
Objectif (spécifique) opérationnel 2	Évaluer l'effectivité des changements climatiques sur le site et établir des guidelines d'adaptation aux changements climatiques pour chaque grand projet minier et industriel au Cameroun.	Données météo recueillies sur le site minier actif pour le développement des scénarios climatiques ; Consultation des experts du secteur minier identifier les principaux impacts des changements climatiques ; Documents de bonnes pratiques dans le secteur minier.	Rapports sur les bonnes pratiques dans le secteur minier Statistiques des hauteurs des pluies tombées à la DMN, ONACC, etc. Rapports des communications nationales, études de vulnérabilité aux CC, BUR, Inventaires GES, etc. Bulletins météorologiques (DMN & ONACC) consultées Enquêtes sur la vulnérabilité au CC Données du plan national de contingence	Garantie financier ; Mise à contribution des connaissances locales pour le mieux comprendre les CC dans milieu ; Disponibilité des financements.
Objectif (spécifique) opérationnel 3	Favoriser la synergie entre les différentes administrations impliquées dans le développement minier	Collège d'experts inter ministériel/sectoriel ;	Documents de collaboration intersectorielle des industries extractives Rapports sur les bonnes pratiques dans le secteur minier	Assistances technique de l'état ; Inter échange entre les ministères des mines de des forêts et autres.
Action 1	Limiter l'impact de l'activité minière sur le couvert forestier et limiter la pollution dans les sites d'exploitation minière.	Mécanismes d'atténuation de la pollution, Mécanismes de protection de la forêt ; Documents de bonnes pratiques dans le secteur minier.	Rapports sur les bonnes pratiques dans le secteur minier Recherches et Publications sr les chevauchements mines/forêt, mines/aires protégées, mines/agriculture Données statistiques du MINFOF, FAOSTAT, INS, WRI et Global Forest Watch (Atlas forestier), ONACC Données d'enquêtes sur la fermeture des mines et la restauration y afférents	Assurance à long termes des installations de gestion des déchets ; Restauration des sites miniers, facilitant une régénération à long terme de la forêt ; Soutiens à la recherche dans le secteur minier.
Action 2	Mise à jour de la carte minière du Cameroun et documentation des	% du territoire camerounais affecté à l'exploitation minière Documents d'adaptation du secteur minier aux CC	Données, recherche et publication sur l'exploitation minière au Cameroun Données sur les permis miniers octroyés	La volonté politique ; Assistances technique des experts SIG/Cartographie/Téledétection ;

Logique d'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses, risques, facteurs de réussite
Logique d'intervention	Description			
	stratégies d'adaptation de ce secteur aux CC.		Données ITIE et Processus de Kimberley au Cameroun Données du MINEPDED sur les changements climatiques et l'adaptation du secteur minier	Disponibilité des financements.
Action 3	Évaluation des risques et mettre en œuvre des plans d'intervention qui intègrent la cartographie et l'identification des sites miniers à risque	Les risques associés aux sites miniers ; Les sites miniers à hauts risques ; Les plans de secours en cas de catastrophes.	Données d'évaluation de la vulnérabilité de sites miniers, Statistiques des victimes des sites miniers Consultation des PCD des communes minières et des plans de secours, plans de contingence, etc.	Connaître les exigences prévues par la loi ; Cartographie des sites miniers à risques ; Financement de la mise en place des plans d'intervention.
Moyens 1	Mise en place un fonds de développement minier	Montant des recettes issues de l'exploitation minière Montant total des subventions dédiées à l'exploitation minière	Montant des recettes issues de l'exploitation minière Budget du MINMIDT Coûts des paysages restaurés après fermeture des mines	Approbation des montants de financement
Moyens 2	Assistances techniques externes	Nombre de formateurs mobilisés ; Qualité des formateurs.	Coûts forfaitaires ou remboursables Budget de formation Budget de sensibilisation Honoraires des formateurs Budget d'assistance technique	Disponibilité des profils d'expertises requis Approbation des demandes de subventions Disponibilité des fonds

CADRE LOGIQUE SECTEUR FORET

Logique d'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses, risques, facteurs de réussite
Logique d'intervention	Description			
Finalité	Réduire la vulnérabilité des forêts et faire des changements climatiques une opportunité de développement du secteur ;	Pertes en superficie forestières ; Coût estimatif des pertes ;	Données statistiques du MINFOF, FAOSTAT, INS, WRI et Global Forest Watch (Atlas forestier), ONACC Consultation des documents : Etat des Forêts du bassin du Congo, WWF, UICN, Banque Mondiale Données d'enquêtes sur les résultats des projets de restauration des paysages forestiers Statistiques sur les entreprises et la production forestières Statistiques sur les volume de bois débités et les grumes exportées	Volonté politique. Lecture territoriale des impacts des changements climatiques ; Documentation du changement climatique et de la vulnérabilité.
Objectif (général) stratégique	Améliorer la résilience des écosystèmes forestiers aux impacts des changements climatiques et maîtriser l'exploitation forestière.	Superficie de forêt régénérée ; Nombre de concessions forestières ; Superficies de forêts surveillées et restaurées.	Données statistiques du MINFOF, FAOSTAT, INS, WRI et Global Forest Watch (Atlas forestier), ONACC Données d'enquêtes sur les résultats des projets de restauration des paysages forestiers	Mise en place des pépinières ; Suivi des efforts de régénération ; Technologies de surveillance
Objectif (spécifique) opérationnel 1	Mieux caractériser les effets positifs et négatifs des effets des changements climatiques sur les forêts grâce à des études scientifiques spécifiques.	Superficies de forêts dégradées ; Qualité des écosystèmes dégradés ; Quantité estimatif de carbone rejetée dans l'atmosphère ;	Données statistiques du MINFOF, FAOSTAT, INS, WRI et Global Forest Watch (Atlas forestier), ONACC Données d'inventaire des GES Données et publications sur les rejets et stockage de carbone Données d'enquêtes sur les résultats des projets de restauration des paysages forestiers	Capacité à évaluer l'impact des changements climatiques sur la forêt ; Capacité à évaluer le volume de carbone stocké par les forêts ; Des travaux de recherche forestière en matière d'adaptation aux changements climatiques du secteur forestier.

Logique d'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses, risques, facteurs de réussite
Logique d'intervention	Description			
			Données sur la vitalité des écosystèmes	
Objectif (spécifique) opérationnel 2	Mettre en place un dispositif de veille sanitaire des forêts en contexte de changement climatique.	Superficies de forêt surveillées ; Dispositifs technologiques et techniques déployés ; Nombre d'études sur la dynamique du couvert forestier incluant les risques climatiques	Données statistiques du MINFOF, FAOSTAT, INS, WRI et Global Forest Watch (Atlas forestier), ONACC Données d'enquêtes sur les résultats des projets de restauration des paysages forestiers Données des résultats des projets REDD+ Enquêtes, recherches et publications sur la dynamique du couvert forestier au Cameroun	Volonté politique ; Approbation des fonds alloués pour la surveillance ; Ressources humaines qualifiées.
Objectif (spécifique) opérationnel 3	Sensibiliser les populations sur la pratique des feux de forêts	Nombre de personnes sensibilisées sur la pratique des feux de forêts ; Nombre de dispositifs de surveillance, de prévention, d'alerte et de gestion des feux de forêts ; Guides de sensibilisation développés.	Données d'enquêtes sur les sensibilisations et la participation des populations Données sur les dispositifs de surveillance des forêts Statistiques sur les entreprises et la production forestières	Capacité à emmener es gens à comprendre les impacts des changements climatiques sur la forêt ; Dispositifs technologiques et techniques de surveillance ; Ressources humaines qualifiées.
Action 1	Évaluer le comportement de la forêt face aux changements climatiques en mettant en exergue les externalités positives et négatives	Cartographier la dynamique spatio-temporelle du couvert forestier ; Faire un inventaire floristique et faunique ;	Cartes disponibles du WRI-GFW et MINFOF sur la couverture forestière, Cartes ONACC Données sur des inventaires floristiques et botaniques Données d'inventaire des GES	Les acquis de la REDD+ ; Soutiens des bailleurs de fond ; Documentation sur les changements climatiques.

Logique d'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses, risques, facteurs de réussite
Logique d'intervention	Description			
		Conduire des analyses SELPS ; Évaluer les stocks de Carbone.	Données et publications sur les évaluations des stocks de carbone	
Action 2	Acquérir les images à très haute résolution spatiale pour suivre l'état des forêts	Images Pléiade ; Images IKONOS ; Images Spot 7.	Coûts des acquisitions des images pour le suivi de la déforestation/reforestation Coûts de restauration des paysages forestiers et des reboisements	Capacité à interpréter les images satellites ; Disponibilité des fonds ; Soutier des partenaires.
Action 3	Développer des outils de sensibilisation accessibles et compréhensibles pour les populations.	Dépliants de sensibilisation ; Conférences grands public Focus group	Montant des subventions étatiques Coûts forfaitaires ou remboursables Budget du MINFOF Documents de transfert des fonds des PTFs Montant des subventions allouées à la conservation	Volonté du système éducatif d'intégrer le CC dans les programmes ; Capacité de mobilisation ;
Moyens 1	Ressources humaines qualifiées ; Assistance technique des PTFs.	Montant des subventions obtenues	Montant des subventions étatiques Coûts forfaitaires ou remboursables Budget du MINFOF Documents de transfert des fonds des PTFs Montant des subventions allouées à la conservation Données sur les ressources humaines dans la gestion forestière et la conservation	Approbation des montants de financement
Moyens 2	Ressources propres des institutions ; Subventions étatiques ;	Nombre d'experts mobilisés Montant des fonds alloués.	Montant des subventions étatiques Coûts forfaitaires ou remboursables Budget du MINFOF	Disponibilité des ressources humaines requises Approbation des montants de financement

Logique d'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses, risques, facteurs de réussite
Logique d'intervention	Description			
	Disponibilité des profils d'expertise	Fonds Propres MINFOF Fonds PTFs, Fonds d'adaptation Subventions REDD+ vert climat	Documents de transfert des fonds des PTFs Montant des subventions allouées à la conservation	

CADRE LOGIQUE SECTEUR RESSOURCES EN EAU

Logique d'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses, risques, facteurs de réussite
Logique d'intervention	Description			
Finalité	Gestion intégrée des ressources en eau et élaboration des systèmes d'assainissement résilients au changement climatique	Disponibilité de l'eau ; Niveau de productivité de l'agriculture pluviale ; Efficacité d'utilisation et d'accès à l'eau La qualité de l'eau potable	Données statistiques du MINEE, INS, FAOSTAT Publications scientifiques sur les ressources en eau Données statistiques d'ENEO sur les débits des barrages et cours d'eau Données statistiques de CAMWATER Statistiques des sources exploitées et des producteurs d'eau minérale	Volonté politique ; Optimisation de la gestion des eaux de pluies ; Allocation budgétaire ;
Objectif (général) stratégique	Constituer des réserves d'eau agricoles	Taux de récupération des eaux de pluies ; Superficie irriguée ; Nombre de cuves de stockage ou de bassins de rétention Taux d'infiltration des eaux	Données statistiques du MINEE, INS, FAOSTAT Données statistiques FAOSTAT, MINADER Données sur les bassins de rétention Travaux sur les bassins de rétention, l'irrigation et le taux d'infiltration des eaux,	Volonté politique ; Optimisation de la gestion des eaux de pluies ; Allocation budgétaire ;
Objectif (spécifique) opérationnel 1	Promotion des systèmes de collecte des eaux pluviales	Nombre de systèmes de collecte Nombre de zones de captage ; Nombre de réservoirs de stockage d'eau pluviale ; Nombre de barrages de retenue a fonction agricole ; Nombre d'étangs piscicoles ;	Données sur les réservoirs de stockage, les zones de captage etc. Données sur les barrages hydro agricoles et hydroélectriques Données et recherches sur la pisciculture et les étangs piscicoles Données FAOSTAT et MINEPIA sur la pêche Données sr les pêcheries	Préconiser les techniques rentables, peu coûteuses, et faciles à gérer par les communautés locales ; Recherche ; Formation et éducation ; Appropriation des ouvrages réalisés par les communautés

Logique d'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses, risques, facteurs de réussite
Logique d'intervention	Description			
Objectif (spécifique) opérationnel 2	Amélioration des stocks d'eau pour assurer un approvisionnement minimal en cas de sécheresse	Quantité d'eau dans les réservoirs de stockage d'eau pluviale ; Volume d'eau stocké dans les barrages de retenue à fonction agricole	Données statistiques du MINEE, INS, FAOSTAT Données statistiques FAOSTAT, MINADER Données sur les bassins de rétention Données de travaux sur les bassins de rétention, l'irrigation et le taux d'infiltration des eaux,	Préconiser les techniques rentables, peu coûteuses, et faciles à gérer par les exploitants agricoles et les communautés locales ; Recherche ; Formation et éducation ; Appropriation de la part des communautés
Objectif (spécifique) opérationnel 3	Préparation des acteurs aux événements extrêmes (inondations et sécheresse) qui vont s'intensifier à l'aide d'un système d'alerte et du Plan National de Contingence	Nombre d'acteurs sensibilisés Nombre et Fréquence des inondations ; Nombre de sècheresses ; Quantité et hauteur des pluies tombées Nombre de systèmes d'alerte conçus et fonctionnels Disponibilité du rapport du plan national de contingence	Documents et données sur les dispositifs de systèmes d'alerte précoce Statistiques des inondations, glissement de terrains et autres catastrophes liées au climat Statistiques des hauteurs des pluies tombées à la DMN, ONACC, etc. Rapports des communications nationales, études de vulnérabilité aux CC, BUR, Inventaires GES, etc. Bulletins météorologiques (DMN & ONACC) consultées Enquêtes sur la vulnérabilité Données du plan national de contingence	Volonté politique ; Allocation budgétaire ;
Action 1	Réhabilitations et Construction des ouvrages de rétention d'eau (biefs, mares et retenues) ; Aménagement des zones de captage ;	Nombre de zones de captage aménagées ; Nombre des ouvrages de rétention d'eau réhabilité ;	Données sur les réservoirs de stockage, les zones de captage etc. Données de travaux sur les bassins de rétention, l'irrigation et le taux d'infiltration des eaux,	Volonté politique ; Optimisation de la gestion des eaux de pluies ; Allocation budgétaire ;

Logique d'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses, risques, facteurs de réussite
Logique d'intervention	Description			
		Nombre des ouvrages de rétention d'eau construit		
Action 2	Adoption et promotion des projets de conservation des eaux	Nombre de projets hydraulique mis en œuvre ; Nombres de communautés sensibilisées sur la gestion et conservation des eaux ;	Données et documents du MINEE sr les projets hydrauliques Données de sensibilisation des communautés sur la gestion des ressources en eau	Volonté politique ; Optimisation de la gestion des eaux de pluies ; Allocation budgétaire ;
Action 3	Renforcement des capacités des exploitations et des communautés locales sur la gestion des événements extrêmes	Nombre d'exploitants des ressources en eau sensibilisés ; Nombre de communautés cibles touchées ;	Statistiques des sources exploitées et des producteurs d'eau minérale Données de sensibilisation des communautés sur la gestion des ressources en eau	Motivation des exploitants ; Motivation des chercheurs et des formateurs ;
Moyen 1	Ressources propres et/ou budget du MINEE ; Subventions des organisations multilatérales et bilatérales (PTFs) ; Assistance technique externe ;	Montant de subventions obtenues Montant prélevé du budget ou des ressources propres du MINEE Nombre de chercheurs	Document d'octroi des subventions par les PTFs Documents et publications des chercheurs et des laboratoires universitaires sur les impacts des CC sr les ressources en eau Budget du MINEE, ENEO, CAMWATER	Approbation des demandes de subventions ou de financements Disponibilité des fonds Disponibilité des chercheurs
Moyen 2	Ressources propres et/ou budget du MINEE ; Subventions des organisations multilatérales et bilatérales (PTFs) ; Assistance technique externe ;	Montant de subventions obtenues Montant prélevé du budget ou des ressources propres du MINEE, ENEO, CAMWATER Nombre de chercheurs	Coûts forfaitaires ou remboursables Budget du MINEE, ENEO, CAMWATER Budget de subvention aux pêcheurs Budget d'assistance technique Documents de transfert des fonds des PTFs	Approbation des demandes de subventions ou de financements Disponibilité des fonds Disponibilité des chercheurs

Logique d'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses, risques, facteurs de réussite
Logique d'intervention	Description			
Moyen 3	Ressources propres et/ou budget du MINEE ; Subventions des organisations multilatérales et bilatérales (PTFs) ; Assistance technique externe ;	Montant de subventions obtenues Montant prélevé du budget ou des ressources propres du MINEE Nombre de chercheurs	Coûts forfaitaires ou remboursables Budget du MINEE, ENEO, CAMWATER Budget de subvention aux pêcheurs Budget d'assistance technique Documents de transfert des fonds des PTFs	Approbation des demandes de subventions ou de financements Disponibilité des fonds Disponibilité des chercheurs

CADRE LOGIQUE SECTEUR ELEVAGE

Logique d'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses, risques, facteurs de réussite
Logique d'intervention	Description			
Finalité	Promouvoir des stratégies de résilience du secteur de l'élevage face aux effets négatifs des changements climatiques	Augmentation de la productivité animale et laitière tout en s'adaptant aux changements climatiques	Statistiques du MINEPIA, INS, FAOSTAT Document de stratégie d'élevage (PRODEL) etc. Inventaire national GES Enquêtes pastorales Enquêtes socio-économiques Enquêtes sur la vulnérabilité et la résilience de l'élevage au CC	Intégration des savoirs locaux comme stratégie de résilience ; Disponibilité des intrants ;
Objectif (général) stratégique	Améliorer la résilience du secteur de l'élevage face aux effets négatifs des changements climatiques	Augmentation de la productivité et du revenu des éleveurs en contexte de changement climatique	Statistiques du MINEPIA, INS, FAOSTAT Document de stratégie d'élevage (PRODEL) etc. Inventaire national GES Enquêtes pastorales Enquêtes socio-économiques Enquêtes sur la vulnérabilité et la résilience de l'élevage au CC	Intégration des savoirs locaux comme stratégie de résilience ; Capacités des communautés agropastorales à mettre en œuvre des pratiques et techniques adaptées au changement climatique ;
Objectif (spécifique) opérationnel 1	Évaluation et suivi des disponibilités fourragères en zones pastorales, restauration des zones dégradées par l'introduction d'espèces herbacées ou ligneuses adaptées	Nombre de kilomètre de pâturages et des couloirs de transhumances évalués ; Superficie des zones dégradées restaurées	Enquêtes et recherches sur les couloirs et zones de transhumance Documents sur les systèmes d'alerte précoce Statistiques des terres dégradées et restaurées	Disponibilité des plants ; Appropriation du code pastoral ; Zonage du territoire
Objectif (spécifique) opérationnel 2	Réhabilitation, dotation et promotion des stations d'élevage	Niveau de dotation des stations existantes en équipements météorologiques ;	Statistiques des hauteurs des pluies tombées à la DMN, ONACC, etc.	Volonté politique ; Allocation budgétaire ;

Logique d'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses, risques, facteurs de réussite
Logique d'intervention	Description			
		Fréquence de Collecte des données sur la production des semences fourragères, les épizooties	Bulletins météorologiques (DMN & ONACC) consultées Documents sur les systèmes d'alerte précoce Collecte de données sur la production des semences fourragères, les épizooties	
Objectif (spécifique) opérationnel 3	Intensifier le développement de l'hydraulique pastorale, structurer et responsabiliser des communautés pastorales dans la gestion des points d'eau	Nombre des points d'eau collectifs créés ; Nombre de communautés de gestion des points d'eau structurés et mis en place	Données sur les mares et les points d'eau des zones d'élevage Données sur les parcours communautaires	Volonté politique ; Allocation budgétaire ;
Action 1	Cartographie des pâturages et des couloirs de Transhumances ; Suivi par télédétection de l'évolution des pâturages et des couloirs de transhumances ; Sélection des espèces fourragères adaptées et leur diffusion	Nombre de sites des pâturages et des couloirs de Transhumances cartographiées ; Superficie des zones dégradées restaurées ; Nombre d'espèces sélectionnées	Données sur les pâturages Statistiques MINADER, INS et FAOSTAT cartographie des superficies de transhumance Données sur les superficies dégradées et restaurées Données sur les croisements des espèces	Volonté politique ; Allocation budgétaire
Action 2	Dotation des stations existantes en équipements météorologiques ; Collecte des données sur la production des terrains de parcours, la production des semences fourragères, les épizooties	Quantités d'équipements météorologiques reçus ; Fréquence de dotation ; Volume de données collectées	Statistiques des hauteurs des pluies tombées à la DMN, ONACC, etc. Données sur les stations météorologiques et dotation de postes climatiques Bulletins météorologiques (DMN & ONACC) consultées Documents sur les systèmes d'alerte précoce	Volonté politique Allocation budgétaire

Logique d'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses, risques, facteurs de réussite
Logique d'intervention	Description			
Action 3	Création des points d'eau collectifs ; Sensibilisation, structuration et mise en place des communautés de gestion des points d'eau	Nombre des points d'eau collectifs créés ; Nombre de communautés de gestion des points d'eau structurés et mis en place	Données sur les mares et les points d'eau des zones d'élevage Données sur les parcours communautaires et la gestion des pâturages	Volonté politique ; Allocation budgétaire ;
Moyen 1	Ressources propres et/ou budget du MINEPIA ; Subventions des organisations multilatérales et bilatérales (PTFs) ; Assistance technique externe ;	Montant de subventions obtenues Montant prélevé du budget ou des ressources propres du MINEPIA Nombre de chercheurs	Document d'octroi des subventions par les PTFs Documents et publications des chercheurs de l'IRAD et des laboratoires universitaires Publications des chercheurs et des universitaires sur les CC, adaptation, GES, risques climatiques, vulnérabilités aux CC et l'élevage Budget du MINEPIA	Approbation des demandes de subventions ou de financements Disponibilité des fonds Disponibilité des chercheurs
Moyen 2	Ressources propres et/ou budget du MINEPIA ; Subventions des organisations multilatérales et bilatérales (PTFs) ; Assistance technique externe ;	Montant de subventions obtenues Montant prélevé du budget ou des ressources propres du MINEPIA Nombre de chercheurs	Coûts forfaitaires ou remboursables Budget du MINEPIA Budget de subvention aux éleveurs Budget d'assistance technique Documents de transfert des fonds des PTFs	Approbation des demandes de subventions ou de financements Disponibilité des fonds Disponibilité des chercheurs
Moyen 3	Ressources propres et/ou budget du MINEPIA ; Subventions des organisations multilatérales et bilatérales (PTFs) ; Assistance technique externe ;	Montant de subventions obtenues Montant prélevé du budget ou des ressources propres du MINEPIA Nombre de chercheurs	Coûts forfaitaires ou remboursables Budget du MINEPIA Budget de subvention aux éleveurs	Approbation des demandes de subventions ou de financements Disponibilité des fonds Disponibilité des chercheurs

Logique d'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses, risques, facteurs de réussite
Logique d'intervention	Description			
			Budget d'assistance technique Documents de transfert des fonds des PTFs	

CADRE LOGIQUE SECTEUR AGRICULTURE

Logique d'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses, risques, facteurs de réussite
Logique d'intervention	Description			
Finalité	Transformer les systèmes agricoles pour améliorer leur contribution à la lutte contre la faim et la pauvreté, de les rendre plus résilients au changement climatique, de réduire les émissions, et d'accroître le potentiel de l'agriculture à piéger le carbone atmosphérique	Augmentation durable de la productivité et des revenus agricoles (sécurité alimentaire) ; l'adaptation et le renforcement de la résilience face aux impacts des changements climatiques (adaptation) ; et la réduction et/ou la suppression des émissions de gaz à effet de serre (l'atténuation),	Statistiques agricoles du MINADER (AGRISTAT), INS, FAOSTAT Document de planification agricoles (PNIACC) etc. Inventaire national GES Enquêtes agricoles Enquêtes socio-économiques Enquêtes sur la vulnérabilité et la résilience de l'agriculture au CC	Volonté politique Allocation budgétaire Recherche ;
Objectif (général) stratégique	Promouvoir une agriculture intelligente face au climat (AIC) pour renforcer la résilience et améliorer les investissements dans l'adaptation et renforcer la résilience des communautés aux effets néfastes du changement climatique grâce à un accès et une connectivité améliorée, et un stockage des aliments	Augmentation de la productivité tout en s'adaptant aux changements climatiques ; Augmentation des revenus agricoles et du nombre de structures dédiées à la promotion de la recherche agro-climatologique	Statistiques agricoles du MINADER et INS Document de planification agricoles (PNIACC) etc. Inventaire national GES Enquêtes agricoles Enquêtes socio-économiques Enquêtes sur la vulnérabilité et la résilience de l'agriculture au CC	Adoption des stratégies d'AIC dans le cadre des politiques et stratégies de riposte aux changements climatiques et de développement agricole ; Allocation budgétaire
Objectif (spécifique) opérationnel 1	Disponibilité des prévisions saisonnières et des informations ; Accès aux systèmes d'alerte précoce pour la planification des opérations agricoles	Nombre de bulletins de veille météorologique et de prévision saisonnière produits ; Fréquence de diffusion des bulletins météorologiques Nombre de systèmes d'alerte réalisés	Statistiques des hauteurs des pluies tombées à la DMN, ONACC, etc. Bulletins météorologiques (DMN & ONACC) consultées Documents sur les systèmes d'alerte précoce	Disponibilité des bulletins de veille météorologique et de prévision saisonnière ; Disponibilité et diversité des canaux de diffusion et de vulgarisation
Objectif (spécifique) opérationnel 2	Soutien et vulgarisation de la recherche des variétés (semences,	Nombre de sites pilotes et centres d'expérimentation et de	Document de vulgarisation agricole	Effectivité des sites pilotes et centres

Logique d'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses, risques, facteurs de réussite
Logique d'intervention	Description			
	rejets, etc.) les mieux adaptées aux conditions climatiques des différentes zones agro écologiques et, aux maladies des cultures	vulgarisation des résultats de recherche ; Fréquence de diffusion des résultats de recherche Nombre de banques de semences Qualité des variétés semencières ou des cultivars	Publications sur la vulgarisation agricole Enquêtes de terrain Consultation des banques de semence Observations et données d terrain sur les cultivars et variétés semencières	d'expérimentation et de vulgarisation des résultats de recherche ; Allocation budgétaire
Objectif (spécifique) opérationnel 3	Promouvoir une amélioration durable de la sécurité alimentaire par le développement des moyens de conservation des produits agricoles et la mise en place des unités de transformation de ces produits	Nombre de magasins de stockage des produits agricoles construits ; Nombre d'unités de transformation de ces produits	Enquête sur les magasins et les stocks de produits agricoles Enquêtes sur les unités de transformation existantes	Vulgarisation des méthodes durables de conservation des produits agricoles ; Amélioration de la chaîne de valeurs de certains produits agricoles
Action 1	Couverture de l'ensemble du territoire en stations météorologiques Réalizations des SAP	Taux de couverture du territoire national en stations météorologiques ; Nombre de stations fonctionnels Nombre de dispositifs de SAP réalisés	Enquêtes sur les stations météorologiques et postes climatiques Enquêtes sur les dispositifs SAP existants Publications des résultats de recherche sur la climatologie Consultation des données DMN — ONACC sur le dispositif	Volonté politique ; Allocation budgétaire
Action 2	Production de semences améliorées Implication et construction et réhabilitation des centres de recherche	Quantité de semences produites Nombre de centres de recherche impliqués	Statistiques agricoles du MINADER (AGRISTAT) FAOSTAT et INS Enquêtes agricoles Enquêtes socio-économiques Enquêtes sur la vulnérabilité et la résilience de l'agriculture au CC	Motivation des chercheurs et centre de recherche ; Allocation budgétaire

Logique d'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses, risques, facteurs de réussite
Logique d'intervention	Description			
Action 3	Construction et réhabilitation des unités de transformation des produits agricoles ; Construction et réhabilitation des magasins de stockage ;	Pourcentage des produits agricoles transformés ; Quantité de produits agricoles stockées ;	Enquêtes sur les unités de transformation existantes Enquête sur les magasins et les stocks de produits agricoles	Disponibilité des produits agricoles ; Allocation budgétaire
Moyen 1	Ressources propres et/ou budget du MINADER Subventions des organisations multilatérales et bilatérales (PTFs) Assistance technique externe	Montant de subventions obtenues Montant prélevé du budget ou des ressources propres du MINADER Nombre de chercheurs	Document d'octroi des subventions par les PTFs Documents et publications des chercheurs de l'IRAD et des laboratoires universitaires Publications des chercheurs et des universitaires sur les CC, adaptation, GES, risques climatiques, vulnérabilités aux CC	Approbation des demandes de subventions ou de financements Disponibilité des fonds Disponibilité des profils d'expertise
Moyen 2	Ressources propres et/ou budget du MINADER et centres de recherche Subventions des organisations multilatérales et bilatérales (PTFs) Assistance technique externe	Montant de subventions obtenues Montant prélevé du budget ou des ressources propres du MINADER et centre de recherche Nombre de chercheurs	Coûts forfaitaires ou remboursables Budget du MINADER Budget de subvention aux paysans Budget d'assistance technique Documents de transfert des fonds des PTFs	Approbation des demandes de subventions ou de financements Disponibilité des fonds Disponibilité des chercheurs
Moyen 3	Ressources propres et/ou budget du MINADER Subventions des organisations multilatérales et bilatérales (PTFs) Assistance technique externe	Montant de subventions obtenues Montant prélevé du budget ou des ressources propres du MINADER Nombre de chercheurs	Coûts forfaitaires ou remboursables Budget du MINADER Budget de subvention aux paysans Budget d'assistance technique Documents de transfert des fonds des PTFs	Approbation des demandes de subventions ou de financements Disponibilité des fonds Disponibilité des chercheurs

Annexe 8 : Liste de contrôle pour l'évaluation

- 1— Qu'est-ce que le projet visait à réaliser ? Le problème était-il correctement identifié ?
- 2— Les objectifs étaient-ils réalistes ?
- 3— Quelles étaient les interactions prévues entre l'objectif du projet et ses résultats ?
- 4— Dans quelle mesure les objectifs du projet ont été atteints ?
- 5— Que ce serait-il produit en l'absence d'un tel projet ?
- 6— Les objectifs du projet étaient-ils pertinents ?
- 7— Ces objectifs auraient-ils pu être atteints d'une manière différente ?
- 8— Cette alternative aurait-elle été plus appropriée ? plus rentable ?
- 9— Qui étaient les bénéficiaires visés par le projet ?
- 10— De quelle manière devaient-ils en bénéficier ?
- 11— Le projet a-t-il répondu aux besoins pratiques ou stratégiques de chacun des bénéficiaires ?
- 12— Les hypothèses identifiées dans le cadre logique se sont-elles confirmées ?
- 13— Une hypothèse fatale s'est-elle présentée ? de nouveaux risques sont-ils apparus ?
- 14— Quelles sont les leçons à retirer ?

Source : Module 3 : le cycle de projet. Module 1 : (introduction) cadre conceptuel d'analyse de projet
http://www.slire.net/download/1481/modules_de_formation_version_finale.pdf

Annexe 9 : Grille de relecture critique d'une TDC

Questions pour une appréciation critique de la TDC	Réponses
1. VISION (CHANGE STATEMENT)	
1. Des changements pour qui ? Les groupes sociaux qui devraient bénéficier des changements décrits dans la vision sont clairement identifiés et sont décrits en tenant compte des spécificités/situations liés au genre.	
2. Des changements où ? La vision reflète un contexte spécifique.	
3. Quels changements ? Les changements décrits dans la vision sont formulés de manière concrète et non équivoque.	
4. Quelle ambition ? La vision reflète des changements qui sont envisageables et souhaitables tout en étant ambitieux et dont la réalisation va au-delà de la fin de l'intervention (projet/programme).	
5. Le schéma et le narratif sont cohérents	
2. ACTEURS DE CHANGEMENT	
1. Qui doit changer ? La TDC identifie et décrit clairement les principaux acteurs qui peuvent jouer un rôle dans la réalisation de la vision. Cette description se base sur une analyse des relations et des rapports de forces entre acteurs.	
2. Envers quels acteurs l'Organisation va-t-elle travailler ? La TDC identifie clairement envers quels acteurs l'organisation va travailler (et ceux envers qui il ne travaillera pas).	
3. Qu'est-ce qui doit changer chez les acteurs ? La TDC donne des indications claires sur la manière dont chaque acteur peut contribuer aux changements pour que la vision se réalise. La TDC précise, le mieux possible, les changements nécessaires et souhaitables chez les acteurs eux-mêmes.	
4. Le schéma et le narratif sont cohérents.	
3. CHEMINS DE CHANGEMENTS	
1. Comment les acteurs vont-ils changer ? La TDC précise pour chaque acteur comment il pourrait changer : le chemin de changement et les changements intermédiaires sont précisés. On retrouve dans la TDC plusieurs chemins de changement avec des phases intermédiaires.	
2. Qu'est-ce qui doit changer ? La TDC reflète une réflexion approfondie sur les changements intermédiaires, tenant compte des différentes dimensions possibles que peuvent prendre les changements : relations, capacités, valeurs, attitudes, comportements, connaissances etc.	
3. Comment les chemins de changement sont-ils inter-reliés ? La TDC reflète clairement comment les chemins de changements des différents acteurs sont liés et comment ils peuvent s'influencer mutuellement. Ces liens sont décrits de façon pertinente et plausible.	
4. Le schéma et le narratif sont cohérents.	
4. STRATEGIE DE L'ANG ET CONTRIBUTION AUX CHANGEMENTS	
1. Que va faire l'organisation ? La TDC reflète clairement la manière dont l'organisation va contribuer aux changements ? Les stratégies et actions de l'organisation sont clairement déterminées.	

Questions pour une appréciation critique de la TDC	Réponses
2. Envers quels acteurs et chemins de changements l'organisation va travailler ? La TDC reflète comment l'organisation va travailler, de manière directe ou indirecte : les stratégies et actions sont spécifiques et pertinentes par rapport aux acteurs visés et aux changements souhaités.	
3. Il semble réaliste que les changements sur lesquels l'organisation va essayer d'avoir une influence directe vont pouvoir se produire durant le programme (en fonction de sa durée).	
4. Il semble réaliste que l'organisation puisse avoir un contrôle ou une influence sur les changements/acteurs envers lesquels il va travailler (en fonction de l'expérience, expertise et positionnement de l'organisation vis-à-vis des acteurs et du contexte spécifique).	
5. Avec qui d'autres encore ? La TDC reflète clairement comment l'organisation et ses partenaires vont stratégiquement travailler avec d'autres organisations/groupes pour réaliser la vision. La TDC n'envisage pas de changements chez ces autres organisations/groupes, mais identifie ces derniers pour travailler envers des acteurs/changements (qui sont en dehors de sa sphère de contrôle et d'influence) qui peuvent renforcer l'influence du programme. Cette prise en compte permet, au besoin, d'adapter les stratégies (par exemple si le contexte évolue).	
6. Le schéma et le narratif sont cohérents.	
5. HYPOTHESES ET REFLEXION CRITIQUE	
1. Quels modèles et cadres d'analyse sur les changements sociaux ? La TDC reflète clairement comment l'organisation pense que les changements peuvent se produire. La TDC fait référence aux concepts, cadres, théories, données scientifiques, évaluations, expériences, valeurs....qui rendent les changements envisagés crédibles et plausibles.	
2. Quelles hypothèses sur les relations entre changements ? La TDC explicite comment, selon l'organisation, le changement A peut conduire au changement B et le changement B au changement C. Les fondements sur lesquels reposent ces hypothèses sont explicités.	
3. Quelles sont les hypothèses par rapport aux stratégies de l'organisation et par rapport à ce qui rendra les changements possibles ? L'organisation explicite pourquoi il pense que ses stratégies/actions vont pouvoir induire/influencer certains changements. Par exemple, pourquoi l'action X peut induire le changement Y ?	
4. La TDC reflète-elle une prise en compte des dimensions liées au genre ? L'organisation a formulé des réponses claires aux questions suivantes : a. Est-ce que les acteurs doivent être décrits dans une perspective genre ; b. Les changements et processus de changements vont-ils se produire de la même façon chez les hommes et chez les femmes (et, par extension, auprès de groupes divers) ; c. Est-ce que certains changements vont induire des effets différents chez les femmes et chez les hommes ; d. Nos stratégies et interventions auront-elles un impact différent sur les hommes et les femmes ?	
5. Quelles sont les hypothèses par rapport aux facteurs externes ? La TDC reflète, en fonction du contexte spécifique, quels acteurs et facteurs (hors de portée du contrôle du programme) peuvent avoir une influence sur les résultats/changements et indique clairement le caractère (positif ou négatif) de cette influence.	
6. Quelles hypothèses semblent difficiles à étayer et/ou semblent incertaines ? La TDC identifie les hypothèses qui sont plus difficiles à étayer ou plus incertaines tout en ayant potentiellement un impact important (positif ou négatif) sur le programme et les considèrent comme des risques.	

Questions pour une appréciation critique de la TDC	Réponses
Ces hypothèses se retrouvent dans l'analyse des risques du programme et sont suivis par le dispositif de suivi-évaluation.	
7. Que pouvons-nous apprendre ? Sur base de la TDC, l'organisation identifie des questions spécifiques d'apprentissage et d'évaluation qui lui permettent de mieux comprendre comment les changements se produisent et comment il peut y répondre. Ces questions sont incluses dans le système de suivi et d'évaluation.	
8. Le schéma et le narratif sont cohérents	

Annexe 10 : Liste de contrôle de l'assurance qualité d'une théorie du changement

1. Est basée sur un processus de collaboration et de participation, impliquant les points de vue de plusieurs parties prenantes et permettant d'intégrer les points de vue des femmes, des jeunes, des responsables, des détenteurs de droits et des communautés vulnérables dans l'élaboration et la validation de la théorie du changement.
2. Est clairement ciblée sur des changements qui sont bénéfiques aux individus et aux groupes les plus vulnérables et les plus marginalisés de la société
3. Prend en compte les problèmes d'inégalité et de discrimination en s'attaquant aux causes profondes et sous-jacentes, en plus de causes immédiates
4. Cible explicitement les femmes et les filles et veille à ce qu'elles bénéficient également du changement
5. Identifie les changements de développement spécifiques à réaliser pour les femmes et les autres groupes ciblés, plutôt que de s'appuyer sur des hypothèses sur la façon dont des groupes particuliers en bénéficient
6. Envisage des changements durables et inclusifs en cherchant à renforcer l'efficacité des institutions et des mécanismes destinés à surveiller, suivre et responsabiliser ceux qui sont laissés sur la touche ou exposés à ce risque
7. Contribue à la résilience et à la réduction des chocs et stress éventuels, notamment ceux causés par les effets du changement climatique, des épidémies, des aléas naturels¹ et des conflits
8. Prend en compte les liens entre la pauvreté et l'environnement et contribue à améliorer la durabilité
9. Prend en compte ou atténue les causes structurelles de la violence qui entraînent la violation ou le non-respect des droits, ou qui en découlent
10. Fait référence aux éléments de preuve, aux connaissances et aux enseignements tirés de sources crédibles, telles que des évaluations, des analyses, le suivi et les stratégies/orientations des Nations Unies, ainsi que les évaluations et stratégies relatives aux capacités nationales
11. Énonce clairement les hypothèses et les risques les plus pertinents pour la question de savoir si le changement sera opéré
12. Détermine qui fait quoi au sein de l'UNCT, ainsi que les principaux partenaires et acteurs dont les efforts conjugués seront nécessaires pour que le changement s'opère
13. Présente un raisonnement plausible, clair et logique pour décrire la façon dont les interventions envisagées contribuent au changement souhaité sur le plan du développement, sans excès de confiance ni faille dans la logique
14. Est en principe assorti d'un diagramme et inséré dans l'exposé narratif des documents de programmes
15. Identifie les limites de la base d'éléments de preuve à l'appui de la théorie du changement qui peut être utilisé pour éclairer les priorités et la conception des évaluations

Annexe 11 : Esquisse sommaire de ventilation du budget du SEA.

Rubrique	Budget requis % du total	Observations
Personnel	15 %	
Matériel/logistique	8 %	
Collecte des données	20 %	
Consultants	20 %	
Évaluation	8 %	
Session de formation/renforcement de capacité	11 %	
Apprentissage	11 %	
Diffusion voir Publications/documentation	7 %	
Total	100	

Annexe 12 : Modèle de plan de suivi

Num/ Code	Activité	Indicateurs	Réalisations physiques pour la période			Réalisations financières pour la période			Analyse		
			Niveau d'exécution	Réalisation	% de réalisé	Budgétisé	Exécuté	% exécuté	Problèmes rencontrés	Actions à prendre	Commentaires

Annexe 13 : Liste de contrôle pour le suivi d'un projet

1. Les activités se déroulent-elles comme prévu ?
2. Les résultats obtenus sont-ils conformes à ceux escomptés ?
3. Comment les bénéficiaires réagissent-ils au projet ?
4. Est-ce que tous les bénéficiaires visés sont impliqués dans le projet ?
5. Quelles sont les causes pouvant expliquer les écarts entre les résultats visés et les résultats obtenus ?
6. Les résultats sont-ils réalistes ?
7. Des résultats inattendus se sont-ils produits ?
8. Faut-il procéder à une révision du cadre logique ?
9. Les hypothèses identifiées dans le cadre logique se sont-elles confirmées ?
10. Des hypothèses fatales et imprévues se sont-elles présentées ?
11. De nouveaux risques sont-ils apparus ?
12. Quel aboutissement peut-on envisager pour le projet ?
13. Faut-il proposer des actions rectificatives d'améliorer la mise en œuvre ?

Source : Module 3 : le cycle de projet. Module 1 : (introduction) cadre conceptuel d'analyse de projet
http://www.slire.net/download/1481/modules_de_formation_version_finale.pdf

