

ESPP

République du Cameroun

Evaluation de la stratégie et du programme de pays

Document d'Orientation

Table des matières

| | |
|--|----|
| Equivalents monétaires, poids et mesures..... | ii |
| Sigles et acronymes..... | ii |
| I. Introduction | 1 |
| II. Contexte du pays | 1 |
| Géographie et population..... | 1 |
| Politique et institutions..... | 2 |
| Economie | 2 |
| Indicateurs sociaux..... | 3 |
| Politiques de développement | 5 |
| Agriculture et environnement | 5 |
| III. Aperçu des opérations appuyées par le FIDA et évolution de la stratégie de pays | 7 |
| IV. Processus d'évaluation, méthodologie et objectifs | 11 |
| A. Performance du portefeuille de projets | 13 |
| B. Activités hors-prêts | 15 |
| C. Performance des partenaires..... | 16 |
| D. Synthèse de la performance de la stratégie et du programme de pays..... | 17 |
| E. Eléments clés de l'évaluation..... | 17 |
| Processus de l'évaluation..... | 17 |
| Accord conclusif et partenariat principal d'apprentissage | 20 |
| Équipe de l'évaluation..... | 21 |
| Communication et dissémination des résultats | 21 |
| Coordination avec les agences des Nations Unies basées à Rome..... | 21 |
| Calendrier provisoire..... | 22 |

Annexes

| | |
|---|----|
| Liste des projets financés par le FIDA au Cameroun | 23 |
| Cadre d'évaluation de l'ESPP du Cameroun | 24 |
| Liens entre objectifs spécifiques des projets et objectifs stratégiques du FIDA au Cameroun | 34 |
| Résumé des dons régionaux au Cameroun | 35 |
| Résumé des dons spécifiques de pays au Cameroun | 36 |
| Calendrier provisoire de la mission principale | 37 |
| Bibliographie | 38 |

Equivalents monétaires, poids et mesures

Equivalents monétaires

Unité monétaire = Franc de Communauté Financière Africaine (FCFA)

100 FCFA = 0.152449 EUR

1 EUR = 655.957 FCFA

Sigles et acronymes

| | |
|---------|--|
| AFD | Agence française de développement |
| BAD | Banque Africaine de Développement |
| BIT | Bureau international du travail |
| BID | Banque Interaméricaine de Développement |
| CEEAC | Communauté économique des États de l'Afrique centrale |
| CEMAC | Communauté Économique et Monétaire des États de l'Afrique Centrale |
| CMF | Comité multipartenaire |
| COSOP | Country Strategic Opportunities Programme (<i>Programme d'options stratégiques pour le pays</i>) |
| CPA | Assistante de programme pays |
| CPM | Chargé de portefeuille pays (Country Programme Manager) |
| CPO | Chargé de programme pays |
| DSCE | Document de stratégie pour la croissance et l'emploi 2010-2010 |
| DSRP | document de Stratégie de réduction de la pauvreté |
| ECAM | Enquête camerounaise auprès des ménages |
| ECO-J | Projet de promotion de l'entrepreneuriat écologique des jeunes |
| EMF | Etablissement de microfinance |
| EPP | Évaluation de la performance de projet |
| ESPP | Évaluation de la stratégie et du programme de pays |
| FAO | Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture |
| FIDA | Fonds international pour le développement agricole |
| FMI | Fonds monétaire international |
| IOE | Independent Office of Evaluation of IFAD (<i>Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA</i>) |
| IRAD | Institut de recherche agricole pour le développement |
| MINADER | Ministère de l'agriculture et du développement rural |
| MINEPAT | Ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire |
| MINEPIA | Ministère de l'élevage, des pêches et des industries animales |
| MINFI | Ministère des finances |
| MINFOF | Ministère des forêts et de la faune |
| OCDE | Organisation de coopération et de développement économique |
| OMS | Organisation mondiale de la santé |
| ONG | Organisation non-gouvernementale |
| OP | Organisation paysanne |
| PADC | Projet d'appui au développement communautaire |
| PADFA | Projet d'appui au développement des filières agricoles |
| PADMIR | Projet d'appui au développement de la microfinance rurale |
| PAM | Programme alimentaire mondial |
| PDDAA | Programme détaillé pour le développement de l'agriculture en Afrique |
| PEA-J | Programme de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral des jeunes |
| PIB | Produit Intérieur Brut |
| PNDRT | Programme national de développement des racines et des tubercules |
| PNIA | Plan national d'investissement agricole |
| PNUD | Programme des Nations unies pour le développement |
| PNVRA | programme de vulgarisation et de recherche agricoles |
| PPEA | Projet de promotion de l'entrepreneuriat aquacole |
| PPMF | Projet d'appui au programme national de microfinance |
| PPTÉ | Pays pauvres très endettés |
| PTBA | Plan de travail et budget annuel |
| RGPH | Recensement Général de la Population et de l'Habitat |
| RNB | Revenu national brut |
| S&E | Suivi et évaluation |

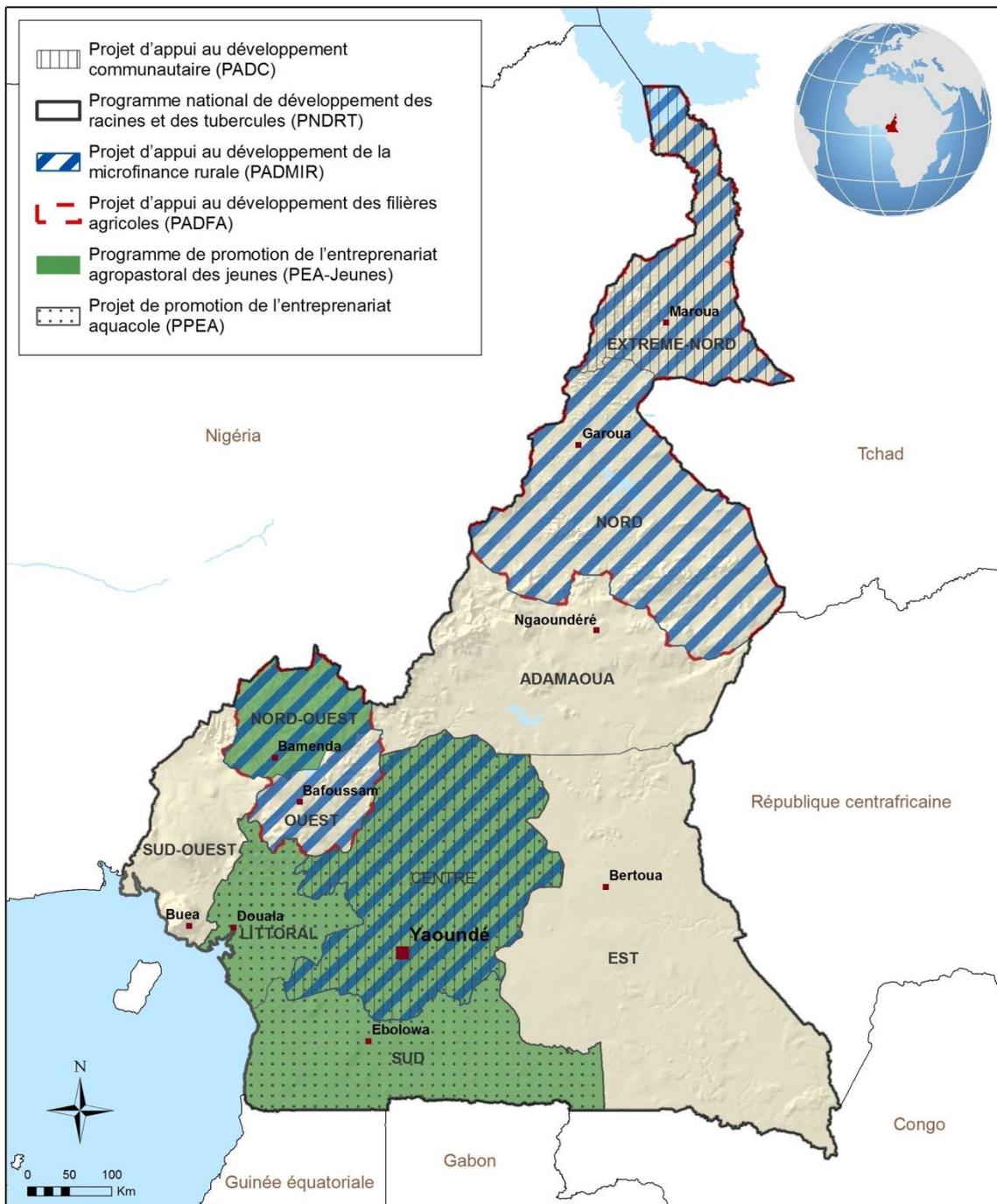
| | |
|-------|---|
| SDSR | Stratégie de développement du secteur rural |
| UDEAC | Union douanière et économique de l'Afrique centrale |
| UNDAF | United Nations Development Assistance Framework (<i>Cadre d'assistance au développement du système des Nations Unies</i>) |
| USD | United States dollars - Dollar des États-Unis |
| VRAP | Rapport de validation du rapport d'achèvement de projet |
| WCA | Division du FIDA pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre (West and Central Africa Division) |

Carte des projets appuyés par le FIDA

République du Cameroun

Activités financées par le FIDA

Évaluation de la stratégie et du programme de pays



Les appellations figurant sur cette carte et sa représentation graphique ne constituent en aucun cas une prise de position du FIDA quant au tracé des frontières ou limites, ou aux autorités de tutelle des territoires considérés.

Source: FIDA | 17-02-2017

République du Cameroun

Evaluation de la stratégie et du programme de pays

Document d'Orientation

I. Introduction

1. Suite à la décision du Conseil d'administration du FIDA¹, le Bureau indépendant de l'évaluation (IOE) effectuera en 2017 une Évaluation de la stratégie et du programme de pays (ESPP) du FIDA en République du Cameroun. Cette évaluation a été annoncée officiellement le 13 janvier 2017 au Gouverneur du Cameroun auprès du FIDA, S.E. Mme ANANGA MESSINA Clémentine, Ministre déléguée auprès du Ministre de l'agriculture et du développement rural.
2. L'ESPP a pour objectifs principaux d'évaluer la performance de la stratégie et du programme, et l'impact des opérations du FIDA au Cameroun pour la période 2007-2016, devant permettre d'améliorer le partenariat entre le FIDA et le Cameroun visant l'éradication de la pauvreté rurale. Les activités du FIDA au Cameroun n'ont, à ce jour, jamais fait l'objet d'une ESPP.
3. Précédemment à cette ESPP, les seules autres évaluations menées par IOE au Cameroun concernent deux validations de rapports d'achèvement de projets et une évaluation de la performance de projet (voir schéma 1 ci-dessous).

Schéma 1

Evaluations précédentes menées par IOE concernant le Cameroun (Depuis 2005)

| Type d'évaluation | Nom du projet | Date de l'évaluation |
|--|---|----------------------|
| Validation du rapport d'achèvement de projet | Projet d'appui au développement communautaire (PADC) | 2011 |
| | Programme national de développement des racines et des tubercules (PNDRT) | 2015 |
| Evaluation de la performance de projet | Projet d'appui au développement de la microfinance rurale (PADMIR) | 2016-2017 |

Source: Bureau indépendant de l'évaluation

4. Ce document d'orientation décrit brièvement le contexte du pays, la stratégie et le programme du FIDA au Cameroun, ainsi que le processus d'évaluation, sa méthodologie et ses objectifs.

II. Contexte du pays

Géographie et population

5. De par son positionnement géographique et sa diversité naturelle, sociale et culturelle, le Cameroun est souvent surnommé « l'Afrique en miniature ». Situé au fond du Golfe de Guinée, le pays sert de trait d'union entre l'Afrique Centrale et Occidentale. Il s'étend sur une superficie de 475 650 kilomètres carrés et sa population est estimée en 2017 à plus de 23 millions d'habitants², inégalement répartie sur le territoire, avec les plus fortes concentrations dans les Régions de l'Ouest, du Nord-ouest, du Littoral, et de l'Extrême Nord.³ La population rurale au Cameroun est estimée à 47% bien que l'exode rural ne cesse de s'accroître et la

¹ Décision EB 2016/119/R.2/Rev.1 de la 119ème session du Conseil d'Administration en date du 14-15 Décembre 2016.

² Source: BM, Banque de données – Cameroun; projections à partir des résultats du troisième Recensement Général de la Population et de l'Habitat réalisé en 2005

³ Annuaire Statistique du Cameroun, Institut National de la Statistique, 2011, p. 74

croissance urbaine annuelle soit de 3,5%. Le Cameroun est composé de plusieurs centaines de groupes ethniques. Le français et l'anglais sont les deux langues officielles, bien que le pays dispose d'une grande diversité de langues locales. Le climat est tropical et varié, semi-aride dans le nord et humide et pluvieux dans le reste du pays. Le Cameroun dispose également d'une grande richesse hydrographique. Deux types de végétation prédominent : la savane au nord, la forêt dense au sud.

Politique et institutions

6. Ancienne colonie allemande, le Cameroun passe sous administration française et britannique au lendemain de la Première Guerre Mondiale. La zone française devient indépendante le 1^{er} janvier 1960 et la partie anglophone le 11 février 1961⁴ donnant naissance à la République fédérale du Cameroun. Enfin, le 20 mai 1972, un référendum met fin au fédéralisme instituant la République unie du Cameroun, qui devient, par la suite, en 1984, République du Cameroun. Depuis son indépendance, le Cameroun n'a connu que deux présidents. Il est actuellement dirigé par le Président Paul Biya, au pouvoir depuis 1982, et dont le sixième mandat s'achève en 2018. Le contexte politique actuel est empreint d'incertitudes et d'une certaine instabilité dû à la question de la succession du Président actuel, qui nourrit beaucoup de spéculations. Sur le plan administratif, le Cameroun est organisé en 10 régions⁵, chacune placée sous l'autorité d'un Gouverneur. Les régions sont divisées en 58 départements qui sont à leur tour divisées en 360 arrondissements.
7. **Insécurité.** Depuis 2013, le Cameroun est confronté aux incursions fréquentes du groupe terroriste Boko Haram dans la région de l' Extrême Nord. De nombreuses attaques armées contre les forces camerounaises, des pillages ainsi que des enlèvements de ressortissants étrangers ont été vécus.⁶ Toutefois, les capacités de nuisance du groupe terroriste ont été considérablement réduites, sans pour autant être anéanties, suite à l'intervention conjuguée des forces armées régionales. Cette instabilité a conduit à de nombreux déplacements internes auxquels s'ajoutent les flux de réfugiés fuyant les violences en Centrafrique et qui se sont installés dans l'Est du pays. Parmi les autres sources d'insécurité, certaines régions sont des lieux d'attaque périodiques de bandes armées (coupeurs de routes, contrebandiers) et le taux de criminalité est relativement élevé sur l'étendue du territoire, notamment dans les grands centres urbains.

Economie

8. Le Cameroun est un acteur majeur de la coopération économique et régionale au sein de la Communauté Économique et Monétaire des Etats de l'Afrique Centrale (CEMAC)⁷, ainsi qu'au sein de la Communauté économique des États de l'Afrique centrale (CEEAC)⁸. L'économie camerounaise figure parmi les plus importantes et les plus solides de la région de l' Afrique centrale.⁹ Sa structure relativement

⁴ La partie sud du territoire sous administration britannique se prononce par référendum en faveur d'un rattachement au Cameroun et la partie nord choisit pour sa part de rejoindre le Nigéria.

⁵ Littoral, Sud, Est, Sud-ouest, Nord-Ouest, Ouest, Centre, Adamaoua, Nord, Extrême-Nord

⁶ Rien qu'entre juillet 2015 et juillet 2016, 38 attentats-suicides ont frappé l'Extrême-Nord, notamment Maroua, la capitale régionale. Source: République Française, Ministère des Affaires Etrangères, Profil Cameroun

⁷ La CEMAC est une organisation internationale regroupant six pays d'Afrique centrale (République Centrafricaine, Cameroun, République du Congo, Gabon, Tchad et Guinée Equatoriale), créée pour prendre le relais de l'Union douanière et économique de l'Afrique centrale (UDEAC) créée en 1964. Son siège est à Bangui, République centrafricaine. Les objectifs de la CEMAC sont d'encourager la coordination et la coopération des Etats membres en vue de consolider leur économie; d'encourager le libre commerce, la libre circulation des biens et des personnes; de fixer les tarifs douaniers communs et de harmoniser les fiscalités internationales et les codes d'investissement. Les pays membres de la CEMAC ont une monnaie unique, le Franc CFA.

⁸ Créée en 1983, la CEEAC est une extension de la CEMAC avec des objectifs très similaires, comprenant cinq pays supplémentaires (Burundi, Rwanda, République démocratique du Congo, Sao Tomé et Principe et Angola). Son siège est à Libreville, au Gabon.

⁹ Elle représente plus de 40% du PIB de la CEMAC en termes de productions (agricole, industrielle et services). Source: African Economic Outlook, BAD, OCDE, PNUD, 2016, p.3

diversifiée repose principalement sur les hydrocarbures (6,3% du PIB et 44% des exportations en 2015) mais peut compter également sur son agriculture d'exportation (bois, coton, banane...), le secteur bâtiments et travaux publics, et le secteur des services qui représente 47,7% du PIB.

9. La croissance camerounaise a accéléré progressivement sur la période récente (Schéma 2). Toutefois, la conjoncture actuelle marquée notamment par un tassement des revenus pétroliers conduit les analystes du Fonds monétaire international (FMI) à prévoir un léger ralentissement de la croissance. Le PIB se chiffre en 2016 à un peu plus de 28 milliards de dollars, en hausse de plus de 40% par rapport à 2007. Parmi les autres indicateurs macro-économiques, le taux d'inflation a été maîtrisé autour de 2 à 3% sur les dix dernières années.

Schéma 2

Indicateurs macroéconomiques

| | 2007 | 2011 | 2015 |
|--|-------|-------|-------|
| PIB (en milliards de dollars) | 20,4 | 26,5 | 28,4 |
| Taux de croissance annuel du PIB (en%) | 3,3 | 4,1 | 5,8 |
| PIB par habitant (courants US\$) | 1 071 | 1 258 | 1 217 |
| Taux de croissance annuel du PIB réel par habitant (en%) | 0,7 | 1,5 | 3,2 |
| PIB par parité de pouvoir d'achat (courants US\$) | 2 417 | 2 614 | 3 115 |
| Taux de change (FCFA/US\$) | 498 | 480 | 575 |
| Taux de change (FCFA/EUR) | 655 | 655 | 655 |
| Solde budgétaire (% PIB) | | | - 5,3 |
| Balance des paiements courants (% PIB) | 1,4 | -2,8 | |
| Inflation, déflateur du PIB (% annuel) | 1,02 | 2,96 | 0,27 |

Source: BM, Base de données, Institut National de la Statistique, African Economic Outlook

10. Toutefois, le déficit public au Cameroun n'a cessé de s'accroître ces dernières années et devrait continuer de progresser au cours des 5 prochaines années.¹⁰ Le Cameroun a été admis au point d'achèvement de l'initiative Pays pauvres très endettés (PPTTE) en avril 2006, ce qui lui a permis de réduire sa dette extérieure de 5,6 milliards d'euros à 1,6 milliard d'euros. Cependant, le pays s'est fortement endetté ces dernières années et entre 2013 et 2015, la soutenabilité de la dette extérieure est passé de risque faible à risque élevé selon le FMI.
11. **Gouvernance.** Le Cameroun figure parmi une minorité de pays africains ayant eu une tendance négative sur les indicateurs relatifs à la gouvernance (Sécurité, Etat de droit, Développement humain Opportunités économiques...), sur les dix dernières années.¹¹ Ce contexte marqué par une forte corruption et une faible gouvernance se traduit par un climat des affaires détérioré. Le Cameroun occupe la 166^{ième} place (sur 189 pays étudiés) dans le classement 2017 du rapport Doing Business, publié par la Banque Mondiale (BM).¹²

Indicateurs sociaux

12. La croissance économique soutenue au cours des dix dernières années n'a pas été inclusive et le Cameroun souffre encore de pauvreté chronique. Le modèle de croissance observé entre 2001 et 2014 était tel que les 40% des ménages les plus pauvres se sont appauvris davantage, tandis que les 60% de la tranche supérieure

¹⁰ En 2015, cette dette de l'Etat a représenté 29% du PIB et elle est estimée à 41% en 2021. Source: Rapport du suivi des politiques fiscales dans le monde, FMI, 5 octobre 2016

¹¹ Mo Ibrahim Foundation, "A Decade of African Governance, 2006-2016", 2016 Ibrahim Index of African Governance, Index report

¹² BM, Doing Business, Banque de données

ont vu leur situation s'améliorer.¹³ L'inégalité est, en effet, assez marquée au Cameroun et a tendance à s'accroître, comme le montre l'indice d'inégalité de Gini, qui est passé de 42,8 en 2007 à 46,5 en 2014.¹⁴

13. En 2015, le Revenu national brut (RNB) par habitant s'élevait à 1320 dollars US contre 920 dollars US en 2007. Cet indicateur permet au Cameroun de se situer parmi la catégorie des pays à revenu intermédiaires (de la tranche inférieure) et non parmi les pays les moins avancés, selon la classification de la BM.¹⁵ Cependant, l'Indice de Développement Humain était de 0,512 en 2015 (contre 0,486 en 2010), situant le Cameroun 153^{ième} sur 188 pays. En effet, les indices de la pauvreté au Cameroun n'ont pas connu d'amélioration significative ces dernières années. L'incidence de la pauvreté était de 37,5% de la population en 2014, et en augmentation en milieu rural.¹⁶
14. La partie septentrionale du pays continue de concentrer la majeure partie de la pauvreté et cette tendance ne fait que s'accroître. Entre 2001 et 2014, le nombre de pauvres dans les régions Nord et Extrême Nord a plus que doublé passant à 4,5 millions, soit 56% de l'ensemble des pauvres du pays en 2014.¹⁷ L'enclavement, les conditions climatiques difficiles et l'insécurité croissante sont autant de causes de cette fracture Nord-Sud qui ne cesse de se creuser.
15. Jeunesse. En 2014, près de deux tiers (64,1%) de la population du Cameroun était âgée de moins de 25 ans¹⁸. Le nombre de jeunes âgés de 15 à 34 ans exerçant dans le secteur agricole en milieu rural s'élève à près de 2 millions¹⁹. Le taux d'activité au sens élargi des jeunes est près de 80% avec toutefois de fortes disparités régionales. Pour une grande partie, les jeunes sont des propriétaires d'exploitation agricole, y compris d'élevage, exerçant à titre individuel ou avec l'aide des membres de leur famille, ou employant une main d'œuvre salariée.²⁰ Les principaux obstacles à l'emploi auxquels font face les jeunes sont l'accès au financement et au foncier, ainsi qu'un faible niveau de formation.

Schéma 3
Indicateurs sociaux

| | 2007 | 2011 | 2015 |
|---|-------|-------|-------|
| Population totale (en millions d'habitants) | 19,07 | 21,1 | 23,3 |
| Population rurale (en millions d'habitants) | 9,58 | 10,1 | 10,64 |
| Population rurale (en% de la pop totale) | 50,3 | 47,9 | 45,6 |
| Population (0-14 ans) (% de la pop totale) | 44 | 43,2 | 42,5 |
| Taux de croissance de la population (% annuel) | 2,6 | 2,5 | 2,5 |
| Densité de la population (hts/km2) | 40,36 | 44,68 | 49,38 |
| Ratio de la population pauvre en fonction du seuil de pauvreté national (% de la population) | 39,9 | | 37,5 |
| Ratio de la population pauvre en fonction du seuil de pauvreté national (% de la population rurale) | 55 | | 56,8 |

¹³ BM, Diagnostique systématique pays, juin 2016, paragraphe 15

¹⁴ BM, Gini Index, Base de données

¹⁵ Tous les 1er juillet, la BM revoit sa classification des économies du monde. Au 1er juillet 2016, les critères sont les suivants : un RNB par habitant inférieur ou égal à 1 025 dollars définit les pays à faible revenu ; un RNB par habitant compris entre 1 026 et 4 035 dollars définit les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure tandis qu'un RNB par habitant compris entre 4 036 à 12 475 dollars définit les pays à revenu intermédiaires de la tranche supérieure ; et un RNB par habitant supérieur ou égal à 12 476 dollars définit les pays à revenu élevé.

¹⁶ Institut National de la Statistique - Ministère de l'Economie, de la planification et de l'Aménagement du Territoire, 2014, Quatrième Enquête Camerounaise auprès des Ménages

¹⁷ BM, Diagnostique systématique pays, juin 2016, paragraphe 6

¹⁸ Troisième Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH), 2005

¹⁹ Deuxième Enquête sur l'Emploi et le Secteur Informel (EESI 2), 2010

²⁰ Bureau International du Travail, Octobre 2012, "Situation des jeunes en milieu rural et leur emploi dans l'agriculture". Document rédigé par Zuchuon Rodrigue Raoul et Aminata Maiga

| | | | |
|---|------|------|------|
| Indice de développement humain | 0,45 | 0,48 | 0,51 |
| Taux de fertilité (naissances par femmes) | 5,2 | 4,9 | 4,7 |
| Taux d'alphabétisation (de la population de plus de 15 ans) | 71 | 71 | 75 |
| Taux d'alphabétisation des femmes | 63 | 65 | 69 |
| Espérance de vie (années) | 52,5 | 54,1 | |
| Espérance de vie chez les femmes (années) | 53,4 | 55,2 | |

Sources: BM, Banque de données ; UNESCO Institute of Statistics

16. **Sécurité alimentaire.** Le taux d'insécurité alimentaire est de 6,7% en milieu urbain et 9,6% en zone rurale. Le Nord du Cameroun a les taux les plus élevés du pays. Ainsi, en 2014, le taux de malnutrition chronique était de 45% dans la région de l'Extrême-nord, bien au-delà de la moyenne nationale de 28%. De même, le taux de malnutrition aiguë globale des enfants de moins de cinq ans était de 10,2% dans le Nord et de 11,8% dans l'Extrême Nord contre environ 4% au Centre et 1,2% au Littoral.²¹

Politiques de développement

17. Le cadre stratégique actuel du développement ambitionne de faire du Cameroun un pays émergent à l'horizon 2035. L'adoption en mars 2009 de la Vision Cameroun 2035, et quelques mois plus tard, en novembre 2009 du Document de stratégie pour la croissance et l'emploi 2010-2020 (DSCE 2010-2020) entre dans ce cadre. La Vision 2035 est un document de prospective qui fixe les grandes ambitions qui feront du Cameroun un « pays émergent, démocrate et uni dans sa diversité ».
18. Le DSCE est un document d'orientation qui sert de cadre de référence pour l'action gouvernementale et à harmoniser les interventions des partenaires techniques et financiers. Concernant le secteur rural, le DSCE espère assurer la sécurité alimentaire, la durabilité des performances et l'intégration dans les échanges à travers 4 axes que sont : (i) le développement des productions végétale, animale, halieutique et sylvicole ; (ii) l'amélioration du cadre de vie ; (iii) la gestion durable des ressources naturelles ; et (iv) l'amélioration du cadre institutionnel.

Agriculture et environnement

19. **Contexte stratégique et politique.** Le cadre stratégique spécifique à l'agriculture est marqué par l'actualisation en 2006 de la Stratégie de développement du secteur rural (SDSR)²². Plus récemment, dans le cadre du processus continental du Programme détaillé pour le développement de l'agriculture en Afrique (PDDAA), lancé en juillet 2012 au Cameroun, un Plan national d'investissement agricole (PNIA) pour la période 2014-2020 a été élaboré. L'approche stratégique du PNIA repose sur l'*Agriculture de seconde génération* qui « s'appuie à la fois sur les Exploitations Agricoles Familiales et sur les Exploitations de Moyenne et Grande Importance, en renforçant leurs complémentarités et en favorisant leur intégration dans les chaînes de valeurs et leurs connexions aux marchés. »²³ Par ailleurs, le Ministère de l'élevage, des pêches et des industries animales a également adopté son document de Schémas directeur du développement des filières animales en 2009, et a actualisé son document de stratégie du sous-secteur élevage, pêches et industries animales en 2011.
20. **Développement rural et agricole.** Le Cameroun dispose d'atouts naturels indéniables caractérisés par un écosystème favorable qui lui confèrent un avantage

²¹ BM, Juin 2016, Diagnostic systématique pays, paragraphe 183

²² Celle-ci se fixe sept objectifs spécifiques que sont : (i) développer durablement les productions et l'offre agricoles, (ii) gérer durablement les ressources naturelles, (iii) promouvoir le développement local et communautaire, (iv) développer les mécanismes de financement adaptés, (v) développer l'emploi et la formation professionnelle agricoles, (vi) gérer les risques d'insécurité alimentaire et (vii) développer le cadre institutionnel.

²³ République du Cameroun, Avril 2014, PNIA 2014-2020, p.viii

comparatif certain pour plusieurs productions agricoles. Le secteur agricole emploie environ 60% de la population active du pays et contribue de l'ordre de 22% au PIB.²⁴ Le secteur agricole est également le principal fournisseur de devises étrangères et représentait 46% des exportations totales en 2013. Les principaux produits agricoles exportés sont le cacao, le coton, la banane et le café.²⁵

21. Le cadre institutionnel du secteur rural est constitué de trois ministères clés que sont le Ministère de l'agriculture et du développement rural (MINADER), le Ministère de l'élevage, des pêches et des industries animales (MINEPIA) et le Ministère des forêts et de la faune (MINFOF). Le Ministère de l'environnement, de la protection de la nature et du développement durable est également concerné compte tenu de la nature transversale de son champ d'action. Enfin, la recherche agricole est menée par un établissement autonome, l'Institut de recherche agricole pour le développement (IRAD).
22. L'ensemble des budgets exécutés par les institutions susmentionnées représentent le niveau des ressources publiques allouées au secteur agricole. Les dépenses du secteur agricole se situent autour de 4 à 5% du budget national, avec un pic de 5,8% atteint en 2011.²⁶ Ce niveau est plutôt faible compte tenu de la taille du secteur agricole et sa contribution à l'économie.
23. Malgré son potentiel, le Cameroun ne parvient pas à assurer son autosuffisance alimentaire et les cultures pratiquées relèvent principalement d'une agriculture de subsistance. L'agriculture est dominée par des petites exploitations familiales, de 2,4 ha en moyenne par ménage²⁷ et dont la plupart sont manuelles et utilisent peu ou pas d'intrants extérieurs. Autant de causes de la faible productivité agricole dans le pays. La balance du commerce agricole est déficitaire et cette tendance n'a cessé de s'accroître au cours des dernières années.

Schéma 4

Indicateurs secteur agricole et rural

| | 2007 | 2011 | 2014 |
|--|------|------|------|
| Agriculture, valeur ajoutée (en% du PIB) | 22,9 | 23,5 | 22,8 |
| Part de l'agriculture dans la structure du marché du travail en milieu rural (en%) | 77,5 | | 70 |
| Agriculture, valeur ajoutée (% de croissance annuelle) | 5,9 | 3,1 | 5,3 |

Sources: BM, Revue des dépenses publiques dans le secteur de l'agriculture, 2003-12, INS, EESI 2

24. **Environnement.** La forêt représente 43% de la superficie du Cameroun soit 22,5 millions d'hectares dont 16,9 millions d'hectares de forêts denses. Le secteur forestier correspond également grandement à l'économie puisqu'il emploie environ 13 000 personnes dans le secteur formel et 150 000 dans le secteur informel et représente environ 30% des exportations nationales non pétrolières²⁸. Le climat est en constante variabilité, avec notamment des précipitations en baisse sur l'étendue du territoire depuis une quinzaine d'années, ce qui accroît la vulnérabilité des paysans. Le secteur de l'agriculture est, en effet, particulièrement exposée à l'augmentation de la température, les vagues de chaleur et la sécheresse.²⁹ La sécheresse qui sévit au Nord fait fuir les animaux en quête de pâturages et l'assèchement de nombreux points d'eau dans les régions de l'Ouest pose un problème d'accès à l'eau des populations.

Aide extérieure

²⁴ Annuaire Statistique du Cameroun, Institut National de la Statistique, 2011

²⁵ World Bank, 2016, Review of the Agriculture sector in Cameroon, p.4

²⁶ World Bank, May 2014, Basic agricultural public expenditure diagnostic review, 2003-12, Republic of Cameroon

²⁷ Ibid, p.5

²⁸ Agence Française de Développement, Profil Cameroun, disponible sur le site internet

²⁹ Ministère de l'Environnement, de la protection de la nature et du développement durable, Juin 2015, Plan National d'adaptation aux changements climatiques du Cameroun

25. L'aide publique au développement a représenté un flux net de 663,6 millions de dollars en 2015, contre 856,2 millions de dollars un an plus tôt, représentant respectivement, 2,3% et 2,7% du PIB. Parmi les principaux partenaires bilatéraux figurent en première position la France, suivi par l'Allemagne, les Etats-Unis, la Grande Bretagne et le Japon. D'un autre côté, la BM, l'Union Européenne, la Banque Africaine de Développement et le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme sont les principaux partenaires multilatéraux du Cameroun. Les principaux secteurs destinataires de l'aide publique au développement sont les services et infrastructures sociales (21%), l'aide humanitaire (15%), l'éducation (14%), les services et infrastructures économiques (13%) ainsi que la santé (11%).³⁰
26. Dans le domaine de l'agriculture et du développement rural, l'ensemble des engagements des bailleurs ont atteint une moyenne annuelle de 118 millions de dollars sur la période 2013-2015, quasiment deux fois plus que lors de la période 2007-2009, lorsque la moyenne annuelle se situait autour de 60 millions de dollars. La Banque Islamique de Développement, la BM et le Fonds de l'OPEP pour le Développement International sont parmi les principaux bailleurs multilatéraux, devant le FIDA.³¹
27. **Harmonisation des bailleurs.** Le Cameroun dispose d'un Plan Cadre des Nations-Unies pour l'Assistance au Développement qui couvre la période 2013-2017 et dont le FIDA est signataire. Il est censé décrire une action collective et harmonisée du système des Nations-Unies aux priorités nationales de développement. L'harmonisation des bailleurs s'effectue au sein d'un forum appelé Comité multipartenaire (CMP) qui est à l'origine une structure informelle dédiée au suivi des fonds de l'initiative PPTTE mais qui a progressivement étendu ses activités pour devenir le cadre de référence de concertation et de coordination concernant le cadre stratégique de développement. Le CMP est doté d'une présidence tournante des partenaires techniques et financiers et est co-présidé par le Secrétariat général du Ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire (MINEPAT). Il comprend 14 sous-groupes thématiques et sectoriels et le FIDA est membre de ceux spécifiques à l'agriculture et l'environnement.

III. Aperçu des opérations appuyées par le FIDA et évolution de la stratégie de pays

28. Depuis 1980, le FIDA a financé onze projets au Cameroun avec un coût total estimé à 374 millions d'USD, et une contribution financière du FIDA prévue de 143.1 millions d'USD. Parmi ces projets, huit ont été clôturés et trois sont en cours. Parmi ceux-ci, dix projets ont été ou sont financés par des prêts à conditions hautement favorables, et le projet le plus récent est financé par un don spécifique de pays. L'Annexe 1 présente la liste des projets financés par le FIDA au Cameroun.
29. Une première génération de projets, approuvés pendant les années '80, fut mise en œuvre en collaboration avec d'autres banques multilatérales: le Projet de développement rural du Nord-Ouest (Banque Africaine de développement), le Deuxième projet de développement rural de la Province de l'Ouest et le Projet de développement du secteur de l'élevage (BM). Leur mise en œuvre a souffert de plusieurs périodes de suspension du portefeuille pour cause d'arriérés de paiements au cours des années '90.
30. Une deuxième génération de projets fut lancée à partir du premier Programme d'options stratégiques (COSOP) pour le Cameroun datant de 1998. Le Projet

³⁰ L'ensemble de ces données proviennent de la Banque de données de l'OCDE, Comité d'aide au développement

³¹ Voir OECD, *Agriculture related aid-data at a glance*

national d'appui aux programmes de vulgarisation et de recherche agricoles (PNVRA) a été clôturé précocement et son financement annulé pour cause en partie de résultats médiocres³². Sous le même COSOP ont été conçus le Projet d'appui au programme national de microfinance (PPMF), le Projet d'appui au développement communautaire (PADC) et le Programme national de développement des racines et des tubercules (PNDRT).

31. Sur la base du deuxième COSOP du FIDA pour la période 2007-2012, une troisième génération de projets a été conçue et comprend le Projet d'appui au développement de la microfinance rurale (PADMIR) clôturé fin 2016, et le Projet d'appui au développement des filières agricoles (PADFA).
32. Les projets plus récents, conçus sous le troisième COSOP pour la période 2015-2019, mettent un accent particulier sur l'entrepreneuriat des jeunes ruraux et peuvent ainsi être considérés comme une quatrième génération de projets: le Programme de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral des jeunes (PEA-J) lancé en 2015, et le Projet de promotion de l'entrepreneuriat aquacole (PPEA) lancé en 2016. Un troisième projet est en cours de conception³³.

Schéma 5

Aperçu des opérations du FIDA au Cameroun

| Indicateurs | Données |
|---|---|
| Nombre total de projets approuvés (à partir du 16 Septembre 1980) | 10 |
| Coût total estimé | 371 millions d'USD |
| Montant total du financement FIDA | 141,9 millions d'USD |
| Principaux co-financeurs | BRDI, UE, AFD, KFW, EMF nationales |
| Montant total des co-financements prévus | 105 millions d'USD |
| Secteurs cibles (nombre de projets) | Développement rural (5); Crédit et services financiers (2); Développement agricole (1); Elevage (1); Recherche/Vulgarisation/Formation (1) |
| Institutions coopérantes | BAD, BM, UNOPS (jusque fin 2008) |
| Nombre de projets mis en œuvre depuis le 1 janvier 2007 | 6 |
| Coût total estimé du portefeuille couvert par l'ESPP | 159,9 millions d'USD ³⁴ |
| Montant total du financement FIDA du portefeuille couvert par l'ESPP | 84,2 millions d'USD |
| Financement de contrepartie prévu (Gouvernement et bénéficiaires) pour le portefeuille couvert par l'ESPP | 52,4 millions d'USD |
| Montant du co-financement prévu pour le portefeuille couvert par l'ESPP | 0,325 millions d'USD |
| Organismes gouvernementaux partenaires | Ministère de l'agriculture et du développement rural (MINADER) Ministère de l'élevage, des pêches et industries animales (MINEPIA) Ministère des finances (MINFI) |

Sources: FIDA Oracle Business Intelligence; Rapports du Président

³² COSOP 2007

³³ Le Projet de promotion de l'entrepreneuriat écologique des jeunes (ECO-J) est actuellement en phase de préparation.

³⁴ Il est à noter que le coût total du programme de promotion de l'entrepreneuriat agro-pastoral des jeunes (PEA-Jeunes) inclut un déficit à hauteur d'environ 23 millions d'USD, dont le financement reste à être déterminé. Il pourra être couvert par un second financement du FIDA ou par un autre cofinancement éventuel. La demande d'approbation du financement additionnel du FIDA serait soumise au Conseil d'administration.

33. **Stratégies de pays couvertes par l'ESPP.** Durant la période 2004-2006, le FIDA a conçu son deuxième COSOP qui fut approuvé en septembre 2007 par le Conseil d'administration du FIDA et couvrait la période 2007-2012. L'objectif général de cette stratégie était d'aider les ruraux pauvres à participer à la vie économique et sociale du pays afin d'augmenter leur revenus et d'améliorer leurs conditions de vie. Le COSOP 2007 s'articulait autour de deux objectifs spécifiques que étaient de i) renforcer la capacité d'organisation et le pouvoir de négociation des ruraux pauvres; et ii) d'accroître les perspectives d'activités rémunératrices agricoles et non-agricoles durables pour les ruraux pauvres, en particulier les femmes, les jeunes et leurs organisations.
34. Suite à une revue de pays en 2014, une nouvelle Stratégie de portefeuille pour le pays a été formulée pour la période 2015-2019, qui a été validée par le Gouvernement au cours d'un atelier tenu au premier trimestre 2015. En raison du faible nombre de projets financés par **cycle SABR**, la Division Régionale pour l'Afrique de l'Ouest et Centrale a jugé peu pertinent de soumettre cette stratégie sous forme d'un COSOP au Conseil d'Administration du FIDA. Son objectif général est d'améliorer durablement les revenus et la sécurité alimentaire et nutritionnelle des ruraux pauvres, notamment des femmes et des jeunes, dans les zones d'intervention des projets. La stratégie vise deux objectifs spécifiques, tous deux ciblés sur les petites exploitations agricoles et les petites entreprises rurales, pour lesquels elle cherche à promouvoir: i) l'utilisation de systèmes de production performants et résilients aux changements climatiques; et ii) l'accès à des services financiers et non-financiers performants ainsi qu'à des marchés rémunérateurs.

Schéma 6

Objectifs de la stratégie et du programme de pays du FIDA au Cameroun

| | COSOP 2007-2012 | Stratégie de portefeuille 2015-2019 |
|---|---|---|
| <i>Objectif global</i> | Aider les ruraux pauvres à participer à la vie économique et sociale du pays afin d'augmenter leur revenus et d'améliorer leurs conditions de vie. | Améliorer durablement les revenus et la sécurité alimentaire et nutritionnelle des ruraux pauvres, notamment des femmes et des jeunes, dans les zones d'intervention des projets. |
| <i>Objectifs stratégiques</i> | <p>OS1. Renforcer la capacité d'organisation et le pouvoir de négociation des ruraux pauvres, en particulier les femmes, les jeunes et leurs organisations</p> <p>OS2. Accroître les perspectives d'activités rémunératrices agricoles et non-agricoles durables pour les ruraux pauvres, notamment les femmes et les jeunes</p> | <p>OS1. Les exploitations agricoles et les petites entreprises rurales utilisent des systèmes de production performants et résilients aux changements climatiques</p> <p>OS2. Les petits producteurs ruraux et promoteurs d'entreprises agropastorales ont un meilleur accès à des services financiers et non-financiers performants ainsi qu'à des marchés rémunérateurs</p> |
| <i>Objectifs politiques et institutionnels / agenda du dialogue politique</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Le partenariat public-privé est institutionnalisé et inclut les parties prenantes du développement rural, y compris le Gouvernement et les petits producteurs 2. Accroître les ressources nationales dédiées à la recherche et la vulgarisation [agricole] 3. Mise en vigueur du cadre régulateur pour les mécanismes d'épargne et de crédit | <ol style="list-style-type: none"> 1. Amélioration du cadre institutionnel (RUR4 DSCE) et de la gouvernance dans le secteur rural 2. Mise en œuvre du Pacte PDDAA du Cameroun pour soutenir la mise en œuvre du DSCE à travers le PNIA 3. Intégration des exploitants agricoles et des entreprises rurales comme acteurs importants dans les filières agricoles 4. Renforcement des partenariats publics-privés en agriculture 5. Mise en œuvre de la stratégie de finance inclusive 6. Institutionnalisation du Fonds de facilitation pour le crédit rural à moyen terme |

Sources: COSOP 2007 et Stratégie de portefeuille 2015

35. L'annexe 3 présente de façon schématique les objectifs stratégiques des stratégies de pays, les objectifs spécifiques des projets et leur liens de contribution. Le schéma 7 présente de façon synthétique les éléments clés des deux stratégies de pays du FIDA au Cameroun.

Schéma 7

Éléments clés de la stratégie et du programme de pays du FIDA au Cameroun

| | COSOP 2007-2012 | Stratégie de portefeuille 2015-2019 |
|---|---|--|
| <i>Ciblage social et géographique</i> | Cible: les ruraux les plus pauvres et vulnérables ayant des activités agricoles – petits paysans, et surtout femmes et jeunes | Cible: En priorité, les ménages les plus pauvres, tout en s'adressant aussi aux ménages des catégories supérieures, pour créer et soutenir une dynamique de développement et d'offres de service local. Le Programme pays touchera 246 400 ruraux pauvres de façon directe. Attention particulière aux femmes et aux jeunes ruraux vulnérables. |
| | Régions les plus pauvres: Extrême-Nord, Nord et Nord-Ouest | Les 7 régions où intervient déjà le FIDA: Extrême-Nord, Nord, Centre, Ouest, Nord-Ouest, Sud et Littoral. |
| <i>Domaines d'avantage comparatif</i> | Renforcement de la capacité des communautés et organisations rurales d'identifier leurs besoins et d'y répondre; accès équitable aux techniques agricoles, aux marchés et aux services financiers | Agriculture familiale; organisations paysannes; planification locale; finance rurale; développement des filières |
| <i>Perspectives d'innovation</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Processus d'élaboration de plans de développement villageois - Renforcement des OP locales et nationales afin qu'elles puissent peser sur les politiques de développement - Promotion des énergies renouvelables peu coûteuses (énergie éolienne et solaire) - Partenariats public-privé pour renforcer les filières - Domestication des arbres endogènes (Don ICRAF) | <p>Mise à l'échelle des acquis du COSOP précédent:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appui aux filières agricoles - Services financiers en milieu rural <p>Thèmes potentiels d'innovation:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilisation de nouvelles technologies en matière de systèmes d'information et de formation - Formation et l'insertion professionnelle des femmes et des jeunes dans des filières agricoles performantes - adaptation des exploitations et des systèmes de production aux changements climatiques - adaptation et résilience à la volatilité des prix agricoles - mise en place d'un dispositif pérenne de facilitation de crédits à moyens termes. |
| <i>Partenariats/ Collaborations avec d'autres bailleurs</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Harmonisation démarche de développement local et de décentralisation (BM et AFD) - Renforcement des OP et création d'une plateforme nationale (AFD et FAO) - Amélioration compétitivité des petits agriculteurs et éleveurs (AFD) - Amélioration compétitivité des filières agricoles (BM) - Production et commercialisation de semences (FAO) - Routes rurales (BAD et BID) | <ul style="list-style-type: none"> - Participation groupes et plateformes sectoriels agriculture et développement rural - MINADER: projets filières, finance rurale et entrepreneuriat agropastoral de jeunes - Diversification du partenariat vers ministères en charge de l'environnement et de l'élevage - Cofinancement Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM) - Projets BM, AFD et BAD - PEA-Jeunes: Assistance technique de la Coopération israélienne et du Bureau International du Travail - Partenariats public-privé dans la promotion d'entreprises rurales |
| <i>Risques identifiés</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Le Gouvernement ne veut pas considérer les OP comme des partenaires du processus d'élaboration des politiques - Gestion sous-optimale des projets - Ciblage géographique trop large: risque de saupoudrage - Le gouvernement ne peut pas fournir les fonds de contrepartie nécessaires - Taux relativement élevé de contamination par le VIH/sida - Effets sécheresse et attaques prédateurs | <ul style="list-style-type: none"> - Risque de gouvernance - Risques naturels: amplitude accrue et plus incertaine des paramètres climatiques de base et fréquence accrue des phénomènes climatiques extrêmes, en particulier des sécheresses et des inondations. - Instabilité des prix des produits agricoles. |

Sources: COSOP 2007 et Stratégie de portefeuille 2015

36. **Gestion du programme-pays depuis 2007.** Depuis 2007, le pays a connu quatre Chargés de portefeuille (CPM) consécutifs du FIDA. Les deux premiers étaient basés à Rome. Le PADDC et PNDRT ont été supervisés par l'UNOPS jusque fin 2008, le portefeuille passant sous la supervision directe du FIDA à partir de janvier

2009. Fin 2010, un nouveau CPM a été recruté et basé à Yaoundé à partir du 1^{er} janvier 2011; soutenu par un Chargé de programme pays (CPO) et une Assistante de programme pays (CPA). Un accord a été signé entre le Gouvernement et le FIDA le 14 juin 2011 permettant l'ouverture officielle du Bureau pays. Le CPM actuel a été recruté à partir de juillet 2013. L'équipe pays a été progressivement renforcée avec une Assistante administrative, puis un Chargé de programme arrivé en octobre 2016.

37. Depuis ses débuts, le portefeuille de projets FIDA était sous la tutelle du MINADER alors que le MINEPAT signait les Accords de financement en tant que représentant de l'emprunteur. Le PEA-Jeunes est sous la tutelle conjointe du MINADER et du MINEPIA, alors que le PPEA est sous la tutelle du MINEPIA. Le COSOP 2007 prévoyait qu'un seul Comité de pilotage commun des projets financés par le FIDA soit mis en place ainsi qu'un système de S&E unique pour le programme FIDA, pouvant être élargit à l'ensemble du programme piloté par le MINADER. Ceci n'a pourtant pas encore été réalisé dans la pratique, chaque projet ayant son propre Comité de pilotage et système de S&E. Des points focaux au sein du MINADER, MINEPIA et MINEPAT ont été nommés pour favoriser le pilotage et dialogue entre le FIDA et le Gouvernement. Une responsable de la gestion des savoirs et de la communication pour l'ensemble du programme de pays a été recrutée au sein du PEA-Jeunes.

IV. Objectifs et méthodologie de l'évaluation

38. **Objectifs.** Les principaux objectifs de l'ESPP sont les suivants: i) évaluer les résultats et la performance de la stratégie et du programme financés par le FIDA; et ii) produire des conclusions et des recommandations pour le futur partenariat entre le FIDA et le Cameroun visant à renforcer l'efficacité des activités de développement et d'éradication de la pauvreté rurale.
39. **Methodologie.** L'ESPP, conformément aux orientations du Manuel d'évaluation du FIDA³⁵, comprendra quatre domaines d'analyse, sur deux niveaux (Schéma 8).

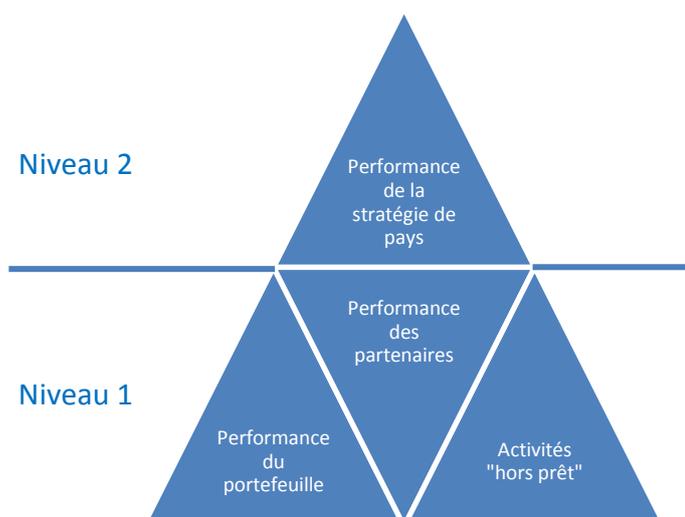


Schéma 8
Domaines d'analyse de l'ESPP

³⁵ http://www.ifad.org/evaluation/process_methodology/doc/manual_f.pdf

40. Le niveau 1 représente la dimension opérationnelle du programme de pays. Les trois domaines au niveau 1 seront analysés séparément, mais il sera accordé une attention particulière aux synergies existantes entre eux et leur capacité à s'aligner mutuellement sur la stratégie du pays. Au niveau 2, qui représente la dimension stratégique, l'évaluation de la pertinence et de l'efficacité de la stratégie de pays fournira une synthèse de l'évaluation des trois dimensions précédentes, les reliant aux objectifs des COSOP pour la période. La performance du programme de pays dans de ces quatre domaines sera évaluée sur une échelle de notation allant de 1 à 6 (1 étant la note la plus faible et 6 la plus élevée³⁶).
41. **Thématiques spécifiques à l'ESPP pour le Cameroun.** Le schéma 9 présente les thématiques et questions d'évaluation qui orienteront l'ESPP, et feront l'objet d'une analyse approfondie.

Schéma 9

Thématiques spécifiques à l'ESPP pour le Cameroun

- 1) **Jeunes ruraux.** 61% de la population camerounaise vit dans les zones rurales, mais seulement 53% des jeunes de 15 à 34 ans vivent à la campagne. La migration des jeunes vers les villes augmente. La politique récente du Gouvernement et la stratégie actuelle du portefeuille de pays du FIDA visent spécifiquement les jeunes ruraux. L'ESPP évaluera la pertinence et l'efficacité de la stratégie d'intervention (et de ses différentes composantes) utilisée par les projets les plus récents du FIDA pour promouvoir le travail autonome des jeunes en milieu rural en soutenant les petites entreprises agro-pastorales dirigées par de jeunes entrepreneurs. Plus précisément: Quelle est la pertinence de l'approche «incubateur»? Un petit nombre de jeunes entrepreneurs qui bénéficient d'un soutien à forte intensité peuvent-ils véritablement impulser le développement agricole et rural au Cameroun? Est-ce que le modèle emprunté peut réalistiquement être mis à l'échelle? Les causes à l'origine de l'exode rural sont-elles suffisamment prises en compte?
- 2) **Microfinance rurale.** L'accès à des services financiers appropriés pour les petits exploitants agricoles et les entreprises rurales est considéré comme un important moteur du développement agricole et rural au Cameroun par le Gouvernement et les partenaires du développement. Le FIDA a soutenu la microfinance rurale au Cameroun par le biais de diverses interventions. L'ESPP évaluera la pertinence générale et l'efficacité de l'appui du FIDA au secteur. Dans quelle mesure la capacité et le rayonnement des institutions de microfinance rurales ont-ils été renforcés et l'environnement réglementaire amélioré grâce au soutien du FIDA? Est-ce que toutes les conditions sont en place pour que les ruraux pauvres puissent vraiment tirer profit des services financiers ruraux améliorés? L'institutionnalisation du mécanisme de refinancement des prêts à moyen terme promu par le FIDA a-t-il lieu de la manière la plus appropriée?
- 3) **Filières agricoles.** Tant le Gouvernement que le FIDA organisent leurs interventions de développement agricole et rural le long des filières prioritaires des différentes régions du pays. Plusieurs projets financés par le FIDA ont concentré leur soutien sur des filières spécifiques (manioc, riz, oignon, etc.). L'ESPP évaluera dans quelle mesure les interventions ont réellement tiré le meilleur parti de l'approche filière prévue, en réunissant les acteurs d'une même filière afin de convenir des mesures visant à accroître la performance de la chaîne de valeur. Dans quelle mesure ces interventions ont-elles été pertinentes et efficaces pour améliorer la sécurité alimentaire et les revenus des populations rurales pauvres?
- 4) **Leadership gouvernemental et coordination de l'agriculture et du développement rural.** Le Cameroun a mis en place une Stratégie de développement du secteur rural en date de 2006 et a récemment élaboré un Plan national d'investissement agricole. Le développement agricole et rural au Cameroun est dans une large mesure financé par l'aide au développement, nécessitant une coordination efficace des donateurs pour maximiser les possibilités de synergie et éviter les approches contradictoires et la duplication des efforts. L'ESPP se penchera sur le rôle de leadership que joue le Gouvernement dans la coordination des efforts de développement et sur le rôle de

³⁶ L'échelle de notation est: 1= très insuffisant; 2=insuffisant; 3=relativement insuffisant; 4=relativement satisfaisant; 5=satisfaisant; 6= très satisfaisant.

soutien que le FIDA (et les autres agences des Nations Unies basées à Rome) peut jouer au niveau de la politique et de la coordination du développement rural et agricole au Cameroun.

- 5) **Efficienc e et gestion fiduciaire.** L'efficience semble faible dans l'ensemble du portefeuille, la plupart des projets ayant des retards importants dans la mise en œuvre et des dépassements de coûts de gestion. La mauvaise gestion fiduciaire est un problème récurrent et l'un des facteurs contribuant à une mauvaise efficience. L'ESPP s'efforcera d'identifier les principaux goulets d'étranglement de l'efficience et les opportunités d'accélérer le démarrage et la mise en œuvre des projets et de réduire les coûts de gestion.
- 6) **Suivi et évaluation (S&E) et gestion des savoirs.** Compte tenu de la variété des interventions appuyées par le FIDA, mais aussi de leur taille relativement limitée, le Gouvernement et les partenaires du développement estiment que le FIDA pourrait jouer un rôle pionnier beaucoup plus fort en tant qu'innovateur dans le domaine des approches de développement rural et agricole favorisant les petits exploitants agricoles . Pour jouer ce rôle, le programme doit être accompagné d'un solide système de S&E pour montrer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas et pourquoi, et une gestion des savoirs et communication efficaces, pour promouvoir la mise à échelle des innovations réussies. L'ESPP évaluera l'efficacité du S&E, de la gestion des savoirs et de la communication dans le programme de pays du FIDA et s'efforcera de trouver des moyens de les renforcer, éventuellement en utilisant les dons du FIDA de manière plus rationnelle et mieux coordonnée.

A. Performance du portefeuille de projets

42. En vue d'évaluer la performance des projets, le Bureau indépendant de l'évaluation appliquera sa méthodologie d'évaluation pour les projets couverts par l'ESPP. Celle-ci a recours à des critères d'évaluation³⁷, que sont:
 - **La pertinence:** la mesure dans laquelle les objectifs des interventions coïncident avec les besoins des bénéficiaires et du pays, les priorités du Fonds et les politiques des partenaires et des donateurs. Elle suppose aussi d'évaluer la cohérence et la conception des projets dans la perspective de la réalisation de leurs objectifs.
 - **L'efficacité:** la mesure dans laquelle les objectifs immédiats des projets ont été atteints ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.
 - **L'efficience:** la mesure dans laquelle les ressources (fonds, compétences spécialisées, temps...) à disposition des projets ont été converties en résultats de façon économique.
 - **L'impact sur la pauvreté rurale:** les effets, positifs et négatifs, induits par les interventions, directement ou non, sur les conditions de vie des ruraux pauvres. Quatre domaines d'impact seront considérés: i) les revenus et avoirs nets des ménages; ii) le capital humain et social et l'autonomisation; iii) la sécurité alimentaire et la productivité agricole; iv) les institutions et politiques.
 - **La durabilité des avantages:** la probabilité de pérennisation des résultats des projets après la fin de leur financement extérieur, en dépit des risques après la fin des appuis.
43. La méthodologie d'évaluation du FIDA intègre, en complément aux critères susmentionnés, d'autres critères plus spécifiques:
 - **L'égalité des sexes et autonomisation des femmes:** la mesure dans laquelle les interventions du FIDA ont favorisé l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes, par exemple, en ce qui concerne l'accès et les

³⁷ L'ensemble des définitions des critères d'évaluation ci-dessous sont tirées du Manuel de l'Evaluation, Deuxième édition, Bureau Indépendant de l'Evaluation, FIDA, Novembre 2015.

- droits des femmes aux actifs; ressources et services; la participation au processus décisionnel; l'équilibre de la charge de travail et l'impact sur le revenu des femmes, la nutrition et les moyens de subsistance.
- **L'innovation et de la reproduction à plus grande échelle:** la mesure dans laquelle les interventions: i) sont parvenues à introduire des approches novatrices de réduction de la pauvreté rurale; et ii) ont été reproduites à plus grande échelle (ou le seront vraisemblablement) par les autorités gouvernementales, les organisations de donateurs, le secteur privé et d'autres institutions.
 - **La gestion de l'environnement et des ressources naturelles:** la mesure dans laquelle les projets contribuent à des changements dans la protection, la remise en état des ressources naturelles et de l'environnement ou à leur épuisement.
 - **L'adaptation au changement climatique:** la contribution des projets à l'amélioration de la résilience face au changement climatique et au renforcement de la capacité des bénéficiaires à gérer les risques climatiques à court et à long terme.
44. **Couverture de l'évolution stratégique et des projets.** Conformément au Manuel d'évaluation, les ESPP couvrent généralement une période d'environ 10 années. Dans le cadre de cette ESPP, la période retenue s'étend de 2007 à 2016 et couvrira les COSOP 2007 et 2015, ainsi que l'ensemble des projets mis en œuvre pendant la période. Ceci comprend donc aussi le PADC et le PNDRT qui ont été conçus sous le COSOP 1998, mais clôturés en décembre 2009 et mars 2013, respectivement. Le Projet ECO-Jeunes, qui sera prochainement soumis au Conseil d'administration du FIDA pour approbation, ne sera pas inclus.
45. **Projet de promotion de l'entrepreneuriat aquacole au Cameroun (PPEA).** Le PPEA est financé pour 70% par l'Etat camerounais et un don spécifique de pays FIDA de 1 million d'USD. Il sera considéré faisant partie du portefeuille de projets FIDA au Cameroun. Ceci est justifié parce que le PPEA est géré et supervisé selon les mêmes modalités et procédures que les projets financés par un prêt du FIDA.
46. **L'évaluabilité** des projets couverts par l'ESPP dépend de leur état d'avancement. Le Schéma 10 présente les sept projets couverts par l'ESPP, et les critères d'évaluation pour lesquels ils seront évalués.

Schéma 10

Projets concernés par l'ESPP 2017

| Nom du projet | Date entrée en vigueur | Date de clôture | Revue à mi-parcours | Statut | Aire géographique (Régions) | Critères d'évaluation |
|--|------------------------|-----------------|---------------------|----------|---|------------------------|
| Projet d'appui au développement communautaire (PADC) | 25/05/03 | 31/12/09 | 05/07 | Clos | Centre, Extrême-Nord | Tous critères |
| Programme national de développement des racines et des tubercules (PNDRT) | 15/07/04 | 31/03/13 | 06/07 | Clos | National | Tous critères |
| Projet d'appui au développement de la microfinance rurale (PADMIR) | 07/05/10 | 31/12/16 | 11/14 | Clos | Centre, Extrême-Nord, Nord, Ouest, Nord-Ouest | Tous critères |
| Projet d'appui au développement des filières agricoles (PADFA) | 18/10/10 | 30/06/18 | 12/15 | En cours | Extrême-Nord, Nord, Ouest, Nord-Ouest | Tous critères |
| Programme de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral des jeunes (PEA-Jeunes) | 12/02/15 | 30/09/21 | NA | En cours | Centre, Littoral, Sud, Nord-Ouest | Pertinence, efficacité |
| Projet de promotion de l'entrepreneuriat aquacole au Cameroun (PPEA) | 28/01/16 ^a | 31/01/19 | NA | En cours | Centre, Littoral, Sud | Pertinence, efficacité |

^a) Date de signature du don

47. Puisque les projets n'interviennent pas seuls dans leurs zones d'intervention, et à cause de la faiblesse des systèmes de S&E et des études des effets et d'impact réalisées par les projets, il sera difficile d'évaluer avec certitude l'impact du portefeuille, et en particulier d'attribuer des changements notés au niveau des domaines d'impact, aux seules interventions des projets financés par le FIDA. Afin d'obtenir des indications fiables de la probabilité de l'impact des interventions, l'ESPP intégrera parmi ses méthodes de collecte de données et d'analyse une étude de contribution (voir paragraphe 70).
48. **Données disponibles sur le portefeuille.** L'évaluation peut compter, pour consolider sa base de données, sur deux Rapports de validation d'achèvement de projet, pour le PADC et le PNDRT, ainsi qu'une Evaluation de la performance de projet du PADMIR, toutes conduites par IOE. Aussi, l'ensemble des projets disposent de documents relatifs aux différentes phases de leur état d'avancement respectifs (conception, supervision, mi-parcours, achèvement). Toutefois, les évaluations déjà conduites par IOE ont pu mettre en évidence d'importantes lacunes au niveau de la disponibilité et la fiabilité des données. L'analyse des impacts du PADC et du PNDRT s'est ainsi faite par des méthodes exclusivement qualitatives, compte tenu de la faiblesse du système de suivi-évaluation qui n'a pas su produire des données quantitatives relatives aux résultats des projets. Ainsi, aucune enquête de référence ou d'impact n'est disponible pour les projets les plus anciens. Pour les projets plus récents, tels que le PADMIR et le PADFA, bien que l'on note une légère amélioration, des questions se posent sur la fiabilité des données produites par les projets ainsi que sur la faiblesse persistante des systèmes de suivi-évaluation. L'enquête de référence menée conjointement par les deux projets n'a été conclue qu'en février 2012, soit deux ans après l'entrée en vigueur des projets. De même, les études des effets menées, notamment par le PADMIR, sont restées assez superficielles sans pouvoir mettre en évidence des changements effectifs au niveau des résultats attendus des projets.

B. Activités hors-prêts

49. L'ESPP identifiera et évaluera les activités hors-prêts menées au cours de la période retenue. L'analyse des activités "hors prêt" portera sur trois éléments transversaux du programme de pays: la gestion des savoirs, le dialogue politique et l'établissement des partenariats. Ceci inclura une appréciation des efforts associés du FIDA et du Gouvernement du Cameroun dans ces activités. L'ESPP s'interrogera sur le rôle joué par les activités hors-prêts dans l'optimisation de l'impact des opérations du FIDA dans le pays.
50. L'ESPP s'intéressera d'abord à la contribution des activités hors-prêts aux objectifs stratégiques et politico-institutionnels définis par les stratégies de pays, puis, le cas échéant, elle fera le point sur leur contribution à d'éventuels objectifs supplémentaires qui n'étaient pas prévus par les stratégies de pays mais qui ont été ajoutés au cours des dernières années.
51. Concernant le dialogue politique, le rôle du FIDA sera évalué dans l'influence des politiques gouvernementales sur la base des objectifs politico-institutionnels prévus (Schéma 6) et des enseignements tirés de ses propres expériences sur le terrain. Au vu des thèmes spécifiques identifiés pour l'ESPP (Schéma 9), l'évaluation s'intéressera un particulier à l'influence du FIDA sur la prise en compte des questions liées à: (i) l'emploi des jeunes ruraux; (ii) l'environnement institutionnel national de la microfinance rurale et l'institutionnalisation du Fonds de facilitation pour le crédit à moyen terme; (iii) le développement des partenariats publics-privés au sein des filières agricoles et de l'élevage; (iv) la coordination par le Gouvernement des projet et programmes de développement rural et agricole; (v) l'amélioration de la gestion fiduciaire et du S&E du portefeuille.
52. Au niveau des partenariats, il sera accordé un intérêt particulier à (i) la contribution du FIDA aux efforts de coordination et d'harmonisation de l'aide, particulièrement

dans le secteur agricole avec les agences des Nations Unies basées à Rome (FAO et PAM) ainsi que (ii) aux partenariats établis avec des acteurs non étatiques, du secteur privé et de la société civile. Par ailleurs, il conviendra d'analyser: (iii) pourquoi les projets financés par le FIDA sur ces dix dernières années font très peu appel aux cofinancements, et (iv) quelle est la pertinence du choix des ministères de tutelle des projets?

53. Enfin, dans le domaine de la gestion des savoirs, il sera important d'évaluer les arrangements institutionnels mis en place et les activités entreprises, et de s'interroger dans quelle mesure la gestion des savoirs favorise la mise à l'échelle des opérations du FIDA. D'un grand intérêt pour cette évaluation, sera le degré dans lequel le programme de pays capitalise la diversité de ses approches de développement rural et agricoles utilisées par ses projets ciblant les petits producteurs et entrepreneurs ruraux (planification villageoise, appui aux organisations paysannes, appuis aux filières, produits financiers novateurs, incubation de jeunes entrepreneurs etc.).
54. **Dons.** Le programme du FIDA au Cameroun comprend une série de dons au niveau national et régional. Les dons nationaux font partie de la couverture des initiatives à évaluer ainsi que la contribution des dons régionaux au programme de pays. Le tableau à l'annexe 4 fait état de la liste des dons et de leur volume financier respectif.
55. L'ESPP cherchera à répondre à des questions clés concernant le rôle joué par les dons et leur alignement dans le cadre de la stratégie pays du FIDA³⁸. Pour cela, le questionnement s'articulera autour de deux sujets majeurs:
56. Quelles sont les difficultés et les contraintes rencontrées dans le cadre du programme de pays et résolues par les dons?
57. Dans quelle mesure les dons ont-ils permis d'améliorer la performance actuelle du programme-pays ?
58. **Données disponibles sur les dons.** Les dons recensés au Cameroun sont principalement des dons régionaux qui ont bénéficié aux organisations paysannes faitières à travers le Programme d'Appui aux organisations paysannes africaines (PAOPA), ainsi que des petits dons financés par le Mécanisme d'assistance pour les peuples autochtones (IFAP). Ces dons, dont la gestion relève de la division PTA, disposent pour la plupart de documents de projet et de rapports, bien qu'incomplets. Toutefois, compte tenu de leur approche souvent régionale, il est difficile de déterminer dans quelle mesure le programme de pays en a bénéficié concrètement car les rapports donnent peu de détails sur les pays individuels. De même, les projets financés dans le cadre de l'IFAP interviennent pour la plupart dans des zones enclavées, éloignées des sites d'intervention des projets, ce qui rend l'accès aux bénéficiaires plus difficile. Des entretiens avec les prestataires et le personnel en charge au siège du FIDA à Rome seront ainsi privilégiés.

C. Performance des partenaires

59. **L'évaluation de la performance des partenaires** dans la gestion du programme de pays, y compris certains aspects du processus, sera focalisée sur la performance du FIDA et du Gouvernement. L'évaluation comportera deux dimensions: i) la performance des partenaires au niveau des projets et des activités hors-prêts; et ii) les aspects plus généraux se rapportant à la gestion du programme de pays dans son ensemble et aux processus connexes.

³⁸ Cette nouvelle approche d'évaluation des dons fait suite aux conclusions de la récente Evaluation au niveau de l'institution relative à la politique du FIDA en matière de financement sous forme de dons. Celle-ci a souligné l'importance d'un usage des dons qui soit conforme à la stratégie du programme-pays. L'évaluation exclusive des dons provenant du programme régulier de dons du FIDA, telle qu'elle était effectuée dans les ESPP précédentes, ne permettait pas de mettre en évidence la diversité des dons et des activités qu'ils financent.

60. L'examen de la gestion du programme de pays dans son ensemble est crucial, car le modèle opérationnel défini pour le pays est un facteur déterminant pour l'atteinte des objectifs stratégiques, ou d'autres objectifs non prévus au départ.
61. L'ESPP s'intéressera à l'évolution de la présence sur le terrain du FIDA au Cameroun et s'interrogera dans quelle mesure l'établissement d'un bureau-pays a permis une meilleure coordination et supervision des activités du FIDA.

D. Synthèse de la performance de la stratégie et du programme de pays

62. Pour évaluer la pertinence de la stratégie de pays, l'ESPP étudiera les documents de stratégie de pays et leurs examens périodiques, ainsi que leur mise en œuvre effective. L'ESPP prendra en considération l'alignement et la cohérence: i) des objectifs stratégiques et politico-institutionnels; ii) de la priorité géographique; iii) du ciblage sous-sectoriel; iv) des principales institutions partenaires; v) de l'approche de ciblage utilisée, y compris l'accent récent sur les jeunes ruraux; vi) de la gamme des instruments dans le programme de pays (prêts, dons, et activités hors-prêts); et vii) des dispositions relatives à la gestion du programme de pays et du COSOP.
63. L'évaluation de l'efficacité de la stratégie de pays détermine dans quelle mesure les objectifs stratégiques et politico-institutionnels (selon le COSOP) ont été atteints et si d'autres résultats significatifs, mais non prévus à l'origine, ont été réalisés au niveau du programme, et si un lien logique crédible peut-être établi entre les initiatives soutenues par les partenaires aussi bien que par le FIDA (prêt, activités hors-prêts, gestion du programme) et les résultats observés.
64. La synthèse reviendra aussi sur certains thèmes spécifiques identifiés pour l'ESPP (Schéma 9), à savoir la performance des interventions en faveur des jeunes ruraux, des services de microfinance rurale et des filières agricoles. L'ESPP présentera une synthèse sur la pertinence et l'efficacité des approches d'intervention dans ces domaines, en reliant les interventions du portefeuille de projets aux activités hors-projets.
65. A partir de l'évaluation des critères sus-mentionnés, l'ESPP pourra voir en quoi l'action du FIDA apporte une valeur ajoutée par rapport aux priorités et activités des autres principaux bailleurs au Cameroun, en particulier les autres agences des Nations Unies basées à Rome. Une notation globale de la performance de la stratégie sera octroyée par l'ESPP, en tenant compte de l'évaluation des critères de pertinence et d'efficacité.

V. Éléments clés de l'évaluation

A. Processus de l'évaluation

66. L'ESPP comprendra quatre phases principales que sont : i) la phase préparatoire, ii) la phase de travail de terrain, iii) la phase d'analyse et de rédaction du rapport et iv) la phase conclusive.
67. La **phase préparatoire** comprend une *lecture approfondie de la documentation* disponible et une *mission préparatoire* à Yaoundé pour échanger avec le Gouvernement et d'autres partenaires, et identifier les priorités du Gouvernement pour l'ESPP. Sur ces bases, le Document d'orientation est préparé par le IOE, qui est partagé avec la Division régionale pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre (WCA) du FIDA et avec le Gouvernement pour commentaires. Cette phase doit fournir également l'opportunité d'identifier et de sélectionner les consultants qui formeront l'équipe d'évaluation.
68. Toujours durant la phase préparatoire, WCA et le Gouvernement seront invités à produire leurs propres *auto-évaluations* et ceci afin de mieux connaître les

perspectives des partenaires, de préparer les instruments d'analyse, de permettre de faire le point, au préalable, sur la disponibilité des données et informations et de prendre les mesures nécessaires pour collecter les informations manquantes durant la mission principale. A cette fin, le BIE a fourni un guide spécifique à l'auto-évaluation à WCA et au Gouvernement. Une discussion sur les résultats de l'étude de la documentation menée par le BIE et des autoévaluations faites par le département WCA et le Gouvernement aura lieu au début de la mission principale et permettra d'éclaircir les différences d'analyse et d'appréciation.

69. La **phase de travail de terrain** comprendra une étude de contribution et la mission d'évaluation principale:
70. **Etude de contribution.** Les projets "filières" du FIDA appuient leurs cibles finales de manière indirecte, par l'intermédiaire d'organisations paysannes (OP)³⁹. Il y a une absence d'évidences concernant la contribution des produits livrés par les projets (outputs) et les changements mesurés au niveau des domaines d'impact du FIDA. Cette contribution reste donc hypothétique. L'étude de contribution a pour but de vérifier la validité de la (ou les) théorie(s) du changement⁴⁰ inhérente(s) des projets "filières" (PNDRT et PADFA), pour combler cette absence d'évidences. L'étude devra apporter des éléments de perception des bénéficiaires permettant de savoir, d'après eux, quels chemins d'impact sont les plus forts, s'il existe des chemins d'impact autres que ceux attendus par les projets, et quels sont les facteurs/conditions extérieurs qui influencent les changements au long de ces chemins d'impact.
71. Le tableau suivant présente les questions de recherche de l'étude et leur lien avec les questions d'orientation du cadre d'évaluation de l'ESPP (Annexe 2).

Schéma 11

Liens entre étude de contribution et cadre de l'évaluation

| <i>Critère</i> | <i>Questions de recherche spécifique de l'étude de contribution</i> | <i>Lien avec les questions du cadre d'évaluation</i> |
|-----------------|---|--|
| Pertinence | Selon la perception des membres des OP appuyées, est-ce que leur OP répond à leurs besoins en tant que producteur et acteur économique? Ciblage: est-ce qu'il existe des barrières à l'accès de certains groupes de la population aux services de OP? | 1.2 |
| Efficacité | Selon la perception des membres des OP appuyées, dans quelle mesure est-ce que les différents services fournis par leur OP ont contribué à: - Augmenter leur volume et qualité de production - Transformer et commercialiser leurs produits Comment la capacité et les services de leur OP ont-ils évolué? | 2.1 |
| Impact | Selon la perception des membres des OP appuyées, est-ce que les services livrés par leur OP ont eu un effet sur leur revenu, sécurité alimentaire ou statut social? Si oui, comment? Quels sont les facteurs externes pouvant influencer ces effets? | 5.1, 5.2 |
| Durabilité | Selon la perception des membres des OP appuyées, est-ce que les services fournis par leur OP sont durables? | 4.1, 4.5 |
| Genre et jeunes | Quelles est la perception spécifique des jeunes et des femmes sur les questions ci-dessus? Comment ont-ils pu bénéficier des services de leur OP? Dans quelle mesure est-ce que les jeunes et les femmes prennent part dans la prise de décision au sein de leur OP? | 6.3, 6.9 |

³⁹ Le focus de l'étude sur les projets filières (PNDRT et PADFA) se justifie par les raisons suivantes: 1) l'approche filière avec la porte d'entrée principale par les OP (coopératives) reste au centre de la politique de développement rural et agricole du Gouvernement et des appuis du FIDA; 2) une deuxième phase du PADFA est envisagée; 3) le PEA-Jeunes et le PPEA sont trop récents pour avoir atteints des impacts mesurables.

⁴⁰ Une théorie du changement comprend plusieurs chemins d'impact, allant de différents produits du projet (différents types de soutiens aux OPs, par exemple) aux impacts attendus, passant par des changements de capacité et des changements de comportement ayant effet sur les conditions socio-économiques des populations ciblées.

72. La méthodologie proposée se résume par la collecte et l'analyse d'un nombre important de récits très courts de bénéficiaires finaux sur leurs expériences au sein des OP appuyées, pour détecter des tendances et motifs concernant les liens de causalité entre les appuis des projets auprès des OP et les changements en termes de conditions de vie au sein des ménages membres des OP. L'étude devrait aussi aider à identifier les facteurs externes qui promeuvent ou empêchent les impacts désirés. La collecte des récits de bénéficiaires finaux aura lieu avant la mission principale de l'ESPP. Une note conceptuelle de l'étude est jointe en Annexe 7 de ce document d'orientation.
73. La **mission d'évaluation principale** sera réalisée au Cameroun du 2 au 25 Mai 2017. Elle aura pour objectifs: i) l'analyse de la stratégie du FIDA; ii) la revue des autoévaluations produites par le Gouvernement et le département WCA; iii) la conduite de visites, d'entretiens et d'ateliers sur le terrain dans les zones des projets sélectionnés pour cette ESPP afin de constater les activités menées et s'entretenir avec les bénéficiaires; iv) la tenue de réunions dans la capitale avec des représentants du Gouvernement, d'organisations internationales, d'ONG, d'organisations paysannes et d'autres spécialistes ou chercheurs sur des questions concernant les activités "hors prêts" ou d'autres questions clés d'ordre stratégique ou thématique.
74. A la fin de la mission principale, une séance de clôture sera organisée avec le Gouvernement, où seront invités les partenaires gouvernementaux, le Bureau de pays du FIDA au Cameroun, et les autres partenaires du programme afin de discuter des premiers constats de l'ESPP qui seront résumés dans une présentation Powerpoint.
75. Pour la mission de terrain, plusieurs outils de recherche qualitatifs seront mobilisés et constitueront la source principale de collecte des données: i) des entretiens au niveau des unités de gestion de projets; ii) des rencontres avec les acteurs gouvernementaux - au niveau national, régional et local; iii) des discussions en petits groupes sur des thématiques spécifiques et impliquant les bénéficiaires (agriculteurs, éleveurs, femmes, organisations paysannes...); iv) des ateliers de discussion avec des représentants de bénéficiaires concernant les résultats de l'étude de contribution; v) des entretiens avec les acteurs non gouvernementaux clés, tels que les organisations de la société civile, les acteurs privés, les experts et les acteurs académiques, qui investissent les débats sur les secteurs d'activité du FIDA au Cameroun; et v) des rencontres avec des partenaires de développement présents dans le champ d'action du FIDA.
76. **Itinéraire de terrain.** Dans un premier temps, il est prévu de travailler 4-5 jours à Yaoundé avant de se rendre, pour une quinzaine de jours, dans les régions où sont mis en œuvre les projets financés par le FIDA. Puisque tous les projets sont mis en œuvre dans plusieurs régions (voir carte au début du Document d'orientation et Schéma 9), l'équipe d'évaluation voyagera ensemble, couvrant les régions du Centre, du Littoral et du Nord-Ouest par la route, puis les régions du Nord et de l'Extrême Nord joignables uniquement par voie aérienne. Les membres de l'équipe logeront aux mêmes endroits, mais se répartiront les entretiens et sites à visiter en fonction de leur responsabilités au sein de l'équipe, pour faire usage efficace du temps disponible⁴¹. Pendant les derniers 4-5 jours de la mission, les deux équipes se retrouveront à Yaoundé pour tenir des rencontres supplémentaires avec des parties prenantes du programme de pays et préparer et tenir la réunion de clôture. Un calendrier provisoire de la mission est présenté dans l'Annexe 5.

⁴¹ Il n'est donc pas question de réaliser les visites de terrain et entretiens avec l'ensemble de l'équipe d'évaluation. Le fait que l'équipe logera au même endroit aura l'avantage de permettre des échanges fréquents entre ses membres en soirée.

77. Pendant la **phase d'analyse et de rédaction du rapport** l'équipe de l'ESPP préparera ses documents de travail et le rapport principal d'évaluation sur la base des données et des informations recueillies tout au long du processus d'évaluation. Les *documents de travail*, répartis entre les membres de l'équipe d'évaluation, concerneront les 6 projets couverts par l'évaluation (Schéma 9) et les 6 thématiques spécifiques à l'ESPP (Schéma 10). Le rapport principal sera rédigé conjointement par les membres de l'équipe d'évaluation sous la direction du Chargé de l'évaluation de IOE. Le rapport sera soumis à une rigoureuse revue interne au sein du BIE. Par la suite, le projet de rapport sera partagé simultanément avec WCA et le Gouvernement pour recueillir leurs commentaires. Ensuite, IOE finalisera le document en fournissant une description détaillée de la manière dont les commentaires ont été pris en considération dans le document final.
78. La **phase conclusive de l'évaluation** concernera les *activités de plaidoyer et de communication* qui permettront d'assurer une dissémination effective des résultats, enseignements tirés et recommandations de l'ESPP. Parmi les activités prévues figure l'organisation d'un atelier national à Yaoundé, conjointement avec les départements de l'évaluation de la FAO et du PAM.

B. Accord conclusif et partenariat principal d'apprentissage

79. **Accord conclusif.** Conformément à la Politique de l'évaluation du FIDA, chaque évaluation est complétée par un Accord conclusif. Ce dernier est un document court qui illustre les principales conclusions et recommandations contenues dans l'ESPP que le FIDA et le Gouvernement conviennent d'adopter et de mettre en œuvre dans des délais précis. L'Accord conclusif sera établi suite à l'atelier national de l'ESPP et bénéficiera des commentaires des participants à cet atelier. Une fois finalisé, l'Accord conclusif sera signé par le Gouvernement du Cameroun, représenté par le MINADER, et par le FIDA, représenté par le Vice-président adjoint du Département de gestion des programmes. IOE n'est pas partie prenante dans l'Accord conclusif mais facilite le processus de sa finalisation.
80. **Partenariat principal d'apprentissage.** Une pratique courante dans les évaluations menées par le FIDA est la constitution d'un "partenariat principal d'apprentissage". Celui-ci est formé au début de l'évaluation et ses membres contribueront en fournissant leurs orientations et commentaires sur le document d'orientation et sur une version préliminaire du rapport d'évaluation. Les membres du "partenariat principal d'apprentissage" faciliteront l'utilisation des résultats et recommandations de l'ESPP et participeront à l'atelier final qui sera l'occasion de discuter des principaux résultats, conclusions et recommandations de l'évaluation. La composition du "partenariat principal d'apprentissage" est définie telle que présentée dans le Schéma 12.

Schéma 12

Partenariat principal d'apprentissage de l'ESPP Cameroun 2017

| | Organisation | Nom | Fonction |
|--------------|--------------|---------------------------------------|---|
| Gouvernement | MINADER | S.E. Mme Clémentine ANANGA MESSINA | Ministre déléguée auprès du Ministre de l'agriculture et du développement rural |
| | MINEPIA | S.E. Dr. TAIGA | Ministre |
| | MINEPAT | Guy Ronel GUEMALEU | Sous-directeur de la coopération multilatérale |
| | PADMIR | Thomas NKOUENKEU | Coordonnateur national |
| | PADFA | Marigoh Hélène BOUQUET | Coordonnateur national |

| | | | |
|-------------|--------------|------------------------------|-----------------------------------|
| | PEA-J | Alfred BELA TOMO | Coordonnateur national |
| | PPEA | Divine NGALA-TOMBUH | Coordonnateur national |
| FIDA | | Ides DE WILLEBOIS | Directeur |
| | WCA | Bernard Mwinyel Hien | Chargé de portefeuille (CPM) |
| | | Joseph Rostand Olinga Biwole | Chargé de programme de pays (CPO) |
| | | Niels Bossen | Chargé de programme (PO) |
| | IOE | Oscar GARCIA | Directeur |
| | | Fabrizio FELLONI | Directeur adjoint |
| | | Michael CARBON | Chargé principal d'évaluation |

C. Équipe de l'évaluation

81. Le Directeur de IOE assurera la supervision de l'ESPP. Mr Michael Carbon, Chargé principal d'évaluation, IOE, a été désigné comme responsable de l'ESPP.
82. Le Chargé principal d'évaluation coordonnera le travail d'une équipe de consultants qui sera composée de:
 - a. Deux consultants internationaux, combinant une solide expérience dans l'évaluation des programmes de développement agricole et rural, des partenariats, du dialogue politique et de la gestion des savoirs; et une solide expertise en gestion de projets, les filières agricoles, l'entrepreneuriat et la finance rural;
 - b. Deux consultants nationaux, combinant une expérience révélée dans les domaines de la gouvernance du secteur agricole et rural, et une bonne expertise concernant l'efficacité et la gestion fiduciaire, les jeunes, les questions de genre et l'environnement; et
 - c. Un Analyste de recherche d'évaluation et une Assistante d'évaluation, basés à Rome.

D. Communication et dissémination des résultats

83. En conformité avec la politique de l'évaluation du FIDA, le rapport d'évaluation sera distribué aux membres du "partenariat clé" ainsi qu'à d'autres bailleurs de fonds, ONG et organisations actives au Cameroun. Les documents de travail techniques seront disponibles sur demande. Les principaux résultats seront présentés durant l'atelier final et ceci afin d'assurer une discussion plus participative. L'accord conclusif sera publié en pièce jointe au rapport principal⁴².
84. IOE rédigera aussi deux documents de synthèse, le profil et la perspective de l'évaluation, destinés à une audience plus large. Le profil présentera une courte synthèse des résultats de l'évaluation, tandis que la perspective sera dédiée à un thème principal découlant de l'évaluation. Le profil, la perspective ainsi que le rapport d'évaluation seront disponibles sur le site Internet du BIE ainsi que sur les sites d'autres institutions et réseaux partenaires.

E. Coordination avec les agences des Nations Unies basées à Rome

85. Les trois agences des Nations Unies basées à Rome – FIDA, FAO et PAM – conduisent toutes une évaluation de leurs interventions au Cameroun au cours de 2016-2017. Le processus de l'évaluation par la FAO s'effectue plus ou moins en

⁴² Le rapport sera rédigé en français. Le sommaire exécutif et le texte de l'accord conclusif seront traduits en anglais.

parallèle avec celui de l'ESPP du FIDA en 2017, alors que le PAM a déjà effectué une évaluation de ses opérations au Cameroun en 2016 et complétera celle-ci par un examen documentaire approfondi et des consultations dans le pays. Tenant compte du caractère spécifique des programmes de chaque agence, les trois évaluations seront menées comme des exercices distincts, mais tous les efforts seront mis en place pour adopter une approche coordonnée.

86. Au cours des évaluations, les trois agences partageront régulièrement des informations. Le cas échéant, les rencontres avec les décideurs gouvernementaux seront organisées conjointement. Par ailleurs, les évaluations comprendront une réflexion sur la coopération entre les trois Agences ainsi que sur les opportunités futures de collaboration, qui donnera lieu à un document de travail conjoint préparé par les trois Bureaux de l'évaluation. Il est également prévu d'organiser ensemble l'atelier national à Yaoundé en novembre 2017 afin de partager avec les partenaires, et en particulier le Gouvernement, les résultats des évaluations et discuter ensemble des orientations futures.

F. Calendrier provisoire

87. Le calendrier proposé des activités est présenté dans le Schéma 13 ci-dessous. WCA et le Gouvernement examineront attentivement les diverses activités et les délais proposés, étant donné que leurs participations et contributions seront un élément essentiel pour assurer le succès de l'ESPP.

Schéma 13

Calendrier provisoire de l'évaluation

| <i>Activités</i> | <i>Date</i> |
|--|-------------------------|
| Information officielle du Gouvernement du Cameroun sur l'organisation de l'ESPP | Janvier 2017 |
| Mission préparatoire au Cameroun | 1-9 Février 2017 |
| Phase de revue de la documentation de l'ESPP | Janvier – Mars 2017 |
| Envoi des auto évaluations à IOE par le Gouvernement et WCA | 3 Mars 2017 |
| Soumission du Document d'orientation par IOE au Département WCA et au Gouvernement pour commentaires | 3 Mars 2017 |
| Etude de contribution | 28 Mars – 13 Avril 2017 |
| Mission principale de l'ESPP au Cameroun | 2 - 25 Mai 2017 |
| Réunion de restitution avec le Gouvernement | 25 Mai 2017 |
| Rédaction des documents de travail et du rapport | Juin-Juillet 2017 |
| Examen interne des pairs | Août 2017 |
| Commentaires de WCA et du Gouvernement sur la version provisoire du rapport | Septembre 2017 |
| Finalisation de l'ESPP: Organisation d'un Atelier National à Yaoundé* | 13-17 Novembre 2017 |

*Les dates pour l'Atelier National seront fixées en concertation avec le Gouvernement

Liste des projets financés par le FIDA au Cameroun

| | <i>Nom du projet</i> | <i>Conditions du financement</i> | <i>Secteur</i> | <i>Coût total du projet (USD)</i> | <i>Financement FIDA (USD)</i> | <i>Co-financements (M d'USD)</i> | <i>Approbation</i> | <i>Signature</i> | <i>Entrée en vigueur</i> | <i>Achèvement</i> | <i>Clôture</i> | <i>Institution coopérante</i> |
|----|---|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|--------------------|------------------|--------------------------|-------------------|----------------|-------------------------------|
| 1 | Projet de développement rural du Nord-Ouest (PDRO) | Hautement favorables | Dév. rural | 43 900 000 | 12 000 000 | UE: 10,2 KFW: 9,5 | 16-Sep-80 | 11-Dec-80 | 06-Nov-81 | 31-Dec-90 | 30-Jun-91 | BAD |
| 2 | Deuxième projet de développement rural de la Province de l'Ouest (PDRO2) | Intermédiaires | Dév. rural | 55 700 000 | 14 500 000 | BIRD: 21,5 | 13-Dec-83 | 31-May-84 | 09-Sep-85 | 30-Jun-91 | 31-Dec-91 | BIRD (BM) |
| 3 | Projet de développement du secteur de l'élevage (PDSE) | Intermédiaires | Élevage | 55 200 000 | 10 800 000 | BIRD: 34,6 UE+AFD: 3,5 | 29-Nov-88 | 28-Feb-89 | 29-Oct-89 | 31-Dec-94 | 30-Jun-95 | BIRD (BM) |
| 4 | Projet national d'appui aux programmes de vulgarisation et de recherche agricoles (PNVRA) | Hautement favorables | Recherche/vulgarisation/formation | 46 100 000 | 10 515 200 | BIRD: 15,1 BAD: 10,3 | 10-Sep-98 | 11-Nov-98 | 09-Jun-99 | 31-Dec-02 | 30-Jun-03 | AID (BM) |
| 5 | Projet d'appui au programme national de microfinance (PPMF) | Hautement favorables | Services de crédit et financiers | 13 500 000 | 11 051 799 | | 09-Dec-99 | 17-Oct-00 | 23-Apr-01 | 30-Jun-07 | 31-Dec-07 | UNOPS |
| 6 | Projet d'appui au développement communautaire (PADC) | Hautement favorables | Dév. rural | 18 300 000 | 11 757 225 | | 23-Apr-02 | 29-May-02 | 25-May-03 | 30-Jun-09 | 31-Dec-09 | UNOPS/FIDA |
| 7 | Programme national de développement des racines et des tubercules (PNDRT) | Hautement favorables | Dév. rural | 21 700 000 | 13 128 011 | | 10-Apr-03 | 23-Jul-03 | 15-Jul-04 | 30-Sep-12 | 31-Mar-13 | UNOPS/FIDA |
| 8 | Projet d'appui au développement de la microfinance rurale (PADMIR) | Hautement favorables | Services de crédit et financiers | 25 400 000 | 16 682 404 | PNUD: 0,325 (non obtenu) | 11-Sep-08 | 11-May-09 | 07-May-10 | 31-Dec-17 | 30-Jun-18 | FIDA |
| 9 | Projet d'appui au développement des filières agricoles (PADFA) | Hautement favorables | Dév. agricole | 24 300 000 | 19 194 581 | | 22-Apr-10 | 27-Sep-10 | 18-Oct-10 | 31-Dec-17 | 30-Jun-18 | FIDA |
| 10 | Programme de promotion de l'entreprenariat agropastoral des jeunes (PEA-J) | Hautement favorables | Dév. rural | 66 900 000 | 22 500 000 | | 21-Sep-14 | 12-Feb-15 | 12-Feb-15 | 31-Mar-21 | 30-Sep-21 | FIDA |
| 11 | Projet de promotion de l'entreprenariat aquacole (PPEA) | Don spécifique de pays | N/A | 3 250 000 | 1 000 000 | | 07-Oct-15 | 28-Jan-16 | | 31-Dec-18 | 30-Jun-19 | FIDA |

Cadre d'évaluation de l'ESPP du Cameroun

Portefeuille de projets financés par le FIDA

- Pour le PADC, PNDRT, PADMIR et PADFA: toutes les questions
- Pour le PEA-J et PPEA: questions marquées d'une "*" uniquement

| Critères | Questions d'orientation | Sources potentielles⁴³ |
|-----------------|--|---|
| 1. Pertinence | <p>Pertinence des objectifs:</p> <p>1.1. Les objectifs des projets sont-ils conformes aux principaux objectifs du FIDA et du Gouvernement visant à promouvoir le développement rural durable ainsi que les besoins des populations rurales pauvres?*</p> <p>Pertinence de la conception des projets:</p> <p>1.2. La conception et les stratégies de mise en œuvre des projets sont-elles appropriées (par exemple, en ce qui concerne les composantes, approches d'intervention, allocations financières, arrangements institutionnels, ciblage géographique et social...) pour atteindre les objectifs des interventions?*</p> <p>1.3. Les projets ont-ils été modifiés pendant leur mise en œuvre afin de s'adapter aux changements de contexte (par exemple, cadre légal, dispositif institutionnel, stratégies et politiques du FIDA ou du Gouvernement, chocs économiques, insécurité...) et d'assurer qu'ils conservent leur pertinence?*</p> <p>Pertinence des approches des projets:</p> <p>1.4. Est-ce que l'évolution des approches à travers les générations de projets financés par le FIDA au Cameroun (planification villageoise, focus sur certaines cultures, approche filière, microfinance rurale, entrepreneuriat des jeunes) a été pertinente par rapport aux stratégies et expériences acquises du FIDA et du Gouvernement?</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Rapport de validation du rapport d'achèvement de projet (VRAP) PADC et PNDRT - Evaluation de la performance de projet (EPP) PADMIR - Documents de politique et stratégiques du FIDA et du Gouvernement - Documents de conception, Rapports de supervision, Revue à mi-parcours - Cadres logiques et cibles initiaux et ajustés - PTBA - Compte rendus des réunions du Comité de pilotage - Etude de contribution |
| 2. Efficacité | <p>2.1. Dans quelle mesure les objectifs directs (résultats attendus) des projets et de leurs composantes ont-ils été atteints d'un point de vue à la fois quantitatif que qualitatif?</p> <p>2.2. Quels sont les facteurs qui expliquent les résultats estimatifs en terme d'efficacité?</p> | <ul style="list-style-type: none"> - VRAP PADC et PNDRT; EPP PADMIR - Cadres logiques et cibles initiaux et ajustés - Rapports de supervision, Revue à mi-parcours - Rapports annuels - Entretiens équipes de projet et bénéficiaires directs |

⁴³ Les auto-évaluations préparées par le Gouvernement et WCA seront consultées pour l'ensemble des critères et questions d'évaluation.

| | | |
|--|--|---|
| | | et finaux |
| | | - Observations de terrain |
| | | - Etude de contribution |
| 3. Efficience | 3.1. Le taux de rentabilité économique au moment de l'auto-évaluation reste-t-il comparable à celui qui avait été estimé lors de la conception?* | - VRAP PADC et PNDRT; EPP PADMIR |
| | 3.2. Quel est le coût des projets et/ou de leurs composantes par bénéficiaire direct (tant au moment de la pré-évaluation qu'à celui de l'auto-évaluation) et est-il comparable à celui d'autres projets/composantes de projet similaires dans le pays?* | - Documents de conception, Rapports de supervision, Revue à mi-parcours |
| | 3.3. Quel est le ratio des coûts de gestion des projets par rapport à leur coût total, et est-il comparable à celui estimé à la conception et celui d'autres projets similaires dans le pays?* | - Evaluations d'autres projets similaires au Cameroun |
| | | - Entretiens équipes de projet et partenaires d'exécution |
| 4. Durabilité des avantages | 4.1. Les activités des projets bénéficient-elles de l'engagement, de la participation et de l'appropriation des communautés locales, des organisations de base et de la population rurale pauvre?* | - VRAP PADC et PNDRT; EPP PADMIR |
| | 4.2. Les démarches retenues sont-elles techniquement, socialement, environnementalement et économiquement durables?* | - Documents de conception, Rapports de supervision, Revue à mi-parcours |
| | 4.3. Les projets ont-ils une stratégie de sortie appropriée?* | - Politiques, stratégies, documents de projet et décisions du Gouvernement et d'autres partenaires de développement |
| | 4.4. Existe-t-il une indication claire de l'engagement du Gouvernement pour l'après-projet, en ce qui concerne par exemple l'allocation de fonds à certaines activités, les ressources humaines disponibles, la continuité des politiques favorables aux pauvres, les approches de développement participatives et l'appui institutionnel? | - Documents de projet présentant la stratégie de durabilisation/ institutionnalisation. |
| | 4.5. Quels sont les autres facteurs principaux en faveur et en défaveur de la continuité des avantages après la clôture des projets? | - Entretiens bénéficiaires directs et finaux |
| | | - Observations de terrain |
| | | - Etude de contribution |
| 5. Impact sur la pauvreté rurale dans les domaines suivants: | 5.1. Les projets ont-ils déjà eu un impact positif ou négatif, direct ou indirect, volontaire ou involontaire, sur le groupe cible? (déterminer et indiquer le nombre approximatif de personnes, ventilées par sexe, qui ont été touchées par l'initiative évaluée). Quelle est la probabilité d'un impact future, et à quelle échelle et profondeur? | - VRAP PADC et PNDRT; EPP PADMIR |
| 1) Revenus et avoirs des ménages | 5.2. Dans l'absence de données crédibles permettant d'affirmer la contribution des appuis des projets aux changements au niveau des domaines d'impact du FIDA: Selon la perception des bénéficiaires, est-ce que la (ou les) théorie(s) du changement inhérente(s) des projets est(sont) valides? Quels chemins d'impact sont les plus forts? Existe-t-il des chemins d'impact autres que ceux attendus par les projets, et quels sont les facteurs/conditions extérieurs qui influencent les changements au long de ces chemins d'impact? | - Etudes de référence, d'effets ou d'impact des projets |
| 2) Capital humain et social et autonomisation; | | - Statistiques nationales, régionales ou locales |
| 3) Sécurité alimentaire et productivité agricole; et | | - Rapports de supervision, Revue à mi-parcours |
| | | - Etude de contribution |
| | | - Entretiens bénéficiaires directs et finaux |
| | | - Observations de terrain |

4) Institutions et politiques

| | | |
|--|--|--|
| 6. Egalité entre les sexes, autonomisation des femmes et insertion économique des jeunes | <p>6.1. Les projets disposent-ils d'une stratégie genre? Quelle est sa qualité?*</p> <p>6.2. Quelles sont les réalisations des projets en matière de promotion de l'égalité entre les sexes et autonomisation des femmes?</p> <p>6.3. Comment les femmes ont-elles progressées dans les 4 domaines d'impact (voir ci-dessus), et en particulier en matière d'accès aux ressources, avoirs et services; d'influence sur la prise de décision; de répartition de la charge de travail au sein du ménage.</p> <p>6.4. Quel pourcentage des ressources des projets a été prévu et investi dans des activités visant à promouvoir l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes et est-il comparable à d'autres projets financés par le FIDA dans le pays/la région?*</p> <p>6.5. Dans quelle mesure les projets ont-ils défini et suivent-ils des résultats ventilés par sexe pour s'assurer que les objectifs en matière d'égalité entre les sexes et d'autonomisation soient atteints?*</p> <p>6.6. La structure d'exécution des projets est-elle adéquate pour soutenir la mise en œuvre effective des objectifs en matière d'égalité entre les sexes et autonomisation des femmes?*</p> <p>6.7. Les projets disposent-ils d'une stratégie pour promouvoir l'insertion économique des jeunes? Quelle est sa qualité?*</p> <p>6.8. Quelles sont les réalisations des projets en matière de promotion de l'emploi des jeunes?</p> <p>6.9. Comment les jeunes ont-ils progressés dans les 4 domaines d'impact (voir ci-dessus), et en particulier en matière d'accès à l'éducation, aux ressources et aux services économiques.</p> <p>6.10. Quel pourcentage des ressources des projets a été prévu et investi dans des activités visant à promouvoir l'insertion économique des jeunes et est-il comparable à d'autres projets financés par le FIDA dans le pays/la région?*</p> <p>6.11. Dans quelle mesure les projets ont-ils défini et suivent-ils des résultats spécifiques pour les jeunes pour s'assurer que les objectifs relatifs aux jeunes soient atteints?*</p> | <ul style="list-style-type: none"> - VRAP PADC et PNDRT; EPP PADMIR - Documents de conception des projets - Stratégie genre des projets - Etudes de référence, d'effets ou d'impact des projets - Rapports de supervision, Revue à mi-parcours - Rapports annuels et PTBA - Entretiens équipes de projet et bénéficiaires directs et finaux - Observations de terrain - Etude de contribution |
| 7. Innovation | <p>7.1. Quelles sont les éléments d'innovation promus par les projets?*</p> <p>7.2. Les éléments en question sont-ils réellement novateurs ou sont-ils déjà bien établis ailleurs, mais nouveaux dans le pays ou les zones d'intervention des projets?*</p> | <ul style="list-style-type: none"> - VRAP PADC et PNDRT; EPP PADMIR - Documents de conception - RMP |

| | | |
|--|---|--|
| | 7.3. A-t-on recours à des dons pour promouvoir l'innovation?* | <ul style="list-style-type: none"> - Documents liés aux dons - Entretiens équipes de projet et bénéficiaires directs et finaux - Observations de terrain |
| 8. Reproduction à plus grande échelle | <p>8.1. Les innovations promues sont-elles documentées et partagées pour faciliter la reproduction à plus grande échelle?</p> <p>8.2. Le FIDA et le Gouvernement ont-ils pris les devants en s'engageant dans des activités de partenariat et de concertation sur les politiques pour faciliter l'adoption des innovations réussies?*</p> <p>8.3. D'après les éléments dont on dispose, ces innovations ont-elles déjà été reproduites à plus grande échelle et, dans l'affirmative, par qui?</p> <p>8.4. Dans le cas contraire, quelles sont les perspectives au moment de l'auto-évaluation qu'elles puissent être et soient effectivement reproduites à plus grande échelle, et comment ou par qui? Quelles sont les conditions de leur reproduction à plus grande échelle?*</p> | <ul style="list-style-type: none"> - VRAP PADC et PNDRT; EPP PADMIR - Stratégies de mise à l'échelle, de gestion des savoirs et/ou de communication des projets - Documents de partenariat; compte rendus de réunions avec les partenaires - Produits de la gestion des savoirs et/ou de communication des projets - Articles de presse - Entretiens équipes de projet et bénéficiaires directs et finaux - Observations de terrain |
| 9. Gestion de l'environnement et des ressources naturelles | <p>9.1. Quels sont les grands enjeux environnementaux au Cameroun liés au secteur rural et agricole?</p> <p>9.2. Les projets respectent-ils des normes environnementales bien conçues? Quelles mesures sont prises pour réduire au maximum l'impact négatif des projets sur l'environnement?*</p> <p>9.3. Comment la base de ressources naturelles (terre, eau, forêts, pâturages, stocks de poisson...) a-t-elle changé à cause des projets?</p> <p>9.4. Dans quelle mesure l'accès des communautés locales aux ressources naturelles (en général et en particulier pour les pauvres) a-t-il changé?</p> <p>9.5. Comment le degré de vulnérabilité de l'environnement (par exemple risque de dommages de pollution, instabilités des ressources, risque de catastrophes naturelles) a-t-il changé?</p> | <ul style="list-style-type: none"> - VRAP PADC et PNDRT; EPP PADMIR - Documents sur le contexte environnemental des zones d'intervention - Documents de conception des projets - Etudes d'impact environnemental des projets ou de certaines interventions spécifiques - Rapports de supervision et de revue à mi-parcours - Supports de formation, produits de communication etc. - Entretiens équipes de projet et bénéficiaires directs et finaux - Observations de terrain |
| 10. Adaptation au changement climatique | <p>10.1. Quels sont les enjeux au Cameroun lié au changement climatique qui concernent le secteur agricole et rural?</p> <p>10.2. Quelles activités relevant spécifiquement de l'adaptation au changement climatique sont prévues par les projets?*</p> | <ul style="list-style-type: none"> - VRAP PADC et PNDRT; EPP PADMIR - Documents concernant le changement climatique dans le pays |

| | |
|---|---|
| 10.3. Quels ont été leurs effets sur les populations rurales pauvres? | - Documents de conception des projets |
| 10.4. Quels sont les montants et la nature des fonds alloués à l'adaptation aux risques liés au changement climatique?* | - Etudes d'impact environnemental des projets - Rapports de supervision et de revue à mi-parcours - Supports de formation, produits de communication etc. - Entretiens équipes de projet et bénéficiaires directs et finaux - Observations de terrain |

Activités hors-projets

| Critères | Questions d'orientation | Sources potentielles |
|-------------------------------|--|---|
| 11. Partenariats | 11.1. Le COSOP 2007 et la Stratégie de portefeuille 2015 ont-ils des objectifs clairs en matière de renforcement de partenariat? Si oui, lesquels? | - COSOP 2007 et la Stratégie de portefeuille 2015 |
| | 11.2. Quels sont les partenariats stratégiques établis par le FIDA avec les bailleurs, le Gouvernement (au niveau national et provincial), la société civile et le secteur privé? | - Conventions de partenariat - Notes de négociations de partenariats |
| | 11.3. Dans quelle mesure les partenariats établis s'alignent-ils avec les objectifs énoncés dans les documents de stratégie? | - Cadres d'aide au développement des Nations Unies (UNDAF) |
| | 11.4. En dehors des activités définies par conventions ou contrats, quelles sont les relations/échanges avec les PTF? | - Compte rendus de réunions de coordination entre bailleurs |
| | 11.5. Quel est l'apport des différents partenaires dans les partenariats du programme de pays? | - Entretiens Bureau de pays |
| | 11.6. Quels sont les résultats atteints à travers l'établissement de ces partenariats? Dans quelle mesure ces partenariats ont-ils permis de renforcer l'efficacité du portefeuille du FIDA au Cameroun? | - Entretiens Gouvernement - Entretiens partenaires stratégiques du FIDA au Cameroun, y compris les partenaires de développement et la société civile |
| | 11.7. Dans quelle mesure ces partenariats permettent-ils de renforcer les autres activités hors-projets (dialogue sur les politiques et gestion des savoirs)? | |
| | 11.8. Les dons FIDA sont-ils utilisés judicieusement pour renforcer les partenariats? | |
| | 11.9. Quelles sont les difficultés rencontrées par le FIDA pour mobiliser des partenaires? parmi les Bailleurs? parmi les privés? parmi les organisations de la société civile? | |
| 12. Dialogue politique | 12.1. Quel a été l'agenda de dialogue sur les politique durant la dernière décennie (2007-2016)? Quels thèmes de dialogue le FIDA a-t-il introduit en faveur de l'opérationnalisation | - Aides mémoires pour les négociations |

| | | |
|--------------------------------|--|--|
| | des politiques pro-pauvres au Cameroun? | - Plaidoyers, argumentaire |
| | 12.2. Quel rôle joue le FIDA dans la formulation de politiques de développement rural et agricole en faveur des petits producteurs pauvres, au sein des documents de politique et stratégiques du Gouvernement (Documents Stratégique de Croissance et de Réduction de la Pauvreté, Stratégie de développement rural, Plan national d'investissement agricole etc.)? | - Procès-verbaux de réunions |
| | 12.3. Le FIDA a-t-il saisi l'opportunité de ses expériences sur le terrain afin de sensibiliser le Gouvernement et les autres partenaires de développement sur les bonnes pratiques? Est-ce qu'une gestion des savoirs performante est mobilisée pour soutenir le dialogue sur les politiques? | - Compte rendus de participation à la préparation des documents de politiques |
| | 12.4. Est-ce que le FIDA a développé des partenariats stratégiques pour soutenir son dialogue sur les politiques? Quel rôle joue le FIDA au sein des groupes de coordination des bailleurs? | - Documents en rapport avec les dons appuyant le dialogue sur les politiques |
| | 12.5. Avec quels mécanismes/procédures/à quel niveau de responsabilité est mené le dialogue sur les politiques? | - Entretiens Bureau de pays |
| | 12.6. Quelles sont les ressources mises en œuvre pour le dialogue sur les politiques? Y-a-t-il des dons FIDA qui ont appuyé le dialogue sur les politiques? | - Entretiens Gouvernement |
| | 12.7. Quels sont les évènements clés de concertation sur les politiques (ateliers, réunions politiques de haut niveau) depuis les 10 dernières années? D'autres évènements sont-ils prévus dans le court et moyen terme? | - Entretiens partenaires stratégiques du FIDA au Cameroun, y compris les partenaires de développement et la société civile |
| | 12.8. Quelles études ou autres documents de la concertation sur les politiques ont été produits (il s'agirait aussi de produits de gestion des savoirs)? | |
| | 12.9. Quels résultats concrets du dialogue sur les politiques ont été atteints? Quelles sont les stratégies ou politiques ou mesures connexes adoptées par le Gouvernement auxquelles a contribué la concertation à laquelle a participé le FIDA? | |
| | 12.10. Quel suivi est réalisé pour mesurer les effets du dialogue sur les politiques? | |
| 13. Gestion des savoirs | 13.1. Est-ce que le COSOP 2007-2012 et la stratégie de portefeuille 2015-2019 comportent des objectifs clairs en matière de gestion des savoirs? Si oui, lesquels? | - Document de stratégie de gestion des savoirs, plans d'actions annuels, rapports d'activités |
| | 13.2. Y a-t-il une stratégie de gestion des savoirs formulée par le Bureau pays? Si oui, y-a-t-il des changements par rapport aux objectifs formulés dans les COSOP? | - Fiches technico-économiques, dépliants, Success-story, articles de presse |
| | 13.3. Le COSOP et la stratégie de portefeuille ont -ils affecté des ressources à la gestion des savoirs? Si oui, lesquelles? | - Documents en rapport avec les dons en appuis à la gestion des savoirs |
| | 13.4. Quelles ressources ont réellement été mises en œuvre pour la gestion des savoirs? Y-a-t-il des dons FIDA qui ont appuyé la gestion des savoirs? | - Entretiens Bureau de pays |
| | 13.5. Quels instruments existent pour la gestion des savoirs? Quels instruments additionnels seraient nécessaires? | - Entretiens unités de coordination des projets |
| | 13.6. Quelles sont les activités de gestion des savoirs concrètes entreprises par le Bureau | |

pays?

13.7. Les activités menées par le Bureau pays et les projets ont-elles permis d'atteindre quels objectifs? Quels objectifs ne sont pas atteints et pourquoi?

13.8. Quel est le rôle du suivi et évaluation dans la gestion et la dissémination des connaissances?

13.9. Quelles sont les partenariats développés pour promouvoir la gestion des connaissances? Quelles relations y a-t-il entre le dispositif de gestion des savoirs du programme de pays du FIDA et les services techniques de l'État (p. expl. service national de vulgarisation)?

14. Dons FIDA

14.1. Quel rôle jouent les dons FIDA dans le programme et la stratégie de pays? Quelles sont les difficultés et les contraintes rencontrées dans le cadre du programme de pays que les dons devraient résoudre?

14.2. Dans quelle mesure est-ce que les dons sont alignés avec les objectifs stratégiques et/ou politico-institutionnels de la stratégie pays du FIDA.

14.3. Dans quelle mesure les dons ont-ils permis d'améliorer la performance actuelle du programme-pays: celle du portefeuille de projets et celle des activités hors-projets?

- Liste de dons FIDA au Cameroun (régionaux et de pays)
- Documents de conception, rapports de suivi et d'achèvement
- Entretiens avec le Bureau de pays
- Entretiens avec les partenaires d'exécution des dons

Performance des partenaires

| <i>Critères</i> | <i>Questions d'orientation</i> | <i>Sources potentielles</i> |
|-----------------|---|---|
| 15. FIDA | 15.1. Dans quelle mesure le FIDA invite-t-il les parties prenantes à participer dans la conception de la stratégie de pays et des interventions qu'il finance? Dans quelle mesure assure-t-il la qualité et la pertinence de ces interventions? | - Documents de conception des projets et des dons - Stratégies de pays du FIDA |
| | 15.2. Le FIDA dispose-t-il d'un système de supervision et d'appui efficace? En particulier, la supervision et l'appui à l'exécution sont-ils suffisants et les examens à mi-parcours sont-ils entrepris à temps? | - Rapports de supervision et de revue à mi-parcours |
| | 15.3. Le FIDA a-t-il exercé ses responsabilités fiduciaires et de développement de manière appropriée? | - Communications entre le FIDA et le Gouvernement |
| | 15.4. Quel soutien le Bureau de pays du FIDA (le cas échéant) a-t-il offert au programme de pays et aux différentes opérations? Est-il suffisant? | - Supports et comptes rendus de réunions et de formations d'appui |
| | 15.5. Le FIDA a-t-il prêté une attention suffisante aux partenariats et au dialogue avec: 1) les agences des Nations Unies ayant leur siège à Rome (FAO et PAM) et 2) les autres partenaires de développement actifs dans le secteur rural? | - Comptes rendus de réunions avec les partenaires de développement |
| | 15.6. Comment les coûts du Bureau pays se comparent-ils à une supervision d'un | - Cadre d'aide au développement du pays des |

programme de pays à partir de Rome?

- 15.7. Est-ce que les responsabilités et les tâches sont clairement distribuées entre le personnel du Bureau de pays, d'une part, et le personnel du FIDA à Rome, d'une autre, impliqué dans le programme de pays?
- 15.8. Est-ce que le Bureau de pays dispose du personnel adéquat? Et des ressources et équipements nécessaires?

Nations Unies (UNDAF)

- Accords de collaboration avec les partenaires
- Accord d'établissement du Bureau de pays
- Termes de référence du personnel FIDA impliqué dans le programme de pays
- Inventaire et budgets annuels du Bureau de pays
- Entretiens Bureau de pays
- Entretiens Gouvernement
- Entretiens partenaires stratégiques du FIDA au Cameroun, y compris les partenaires de développement et la société civile

16. Gouvernement

- 16.1. Dans quelle mesure le Gouvernement participe-t-il dans la conception de la stratégie de pays FIDA et des interventions qu'il finance? Dans quelle mesure assure-t-il la qualité et la pertinence de ces interventions?
- 16.2. Quelle est la performance des Unités de gestion de projet en termes de gestion, de coordination, de planification, de suivi-évaluation et de rapportage?
- 16.3. Le Gouvernement a-t-il la capacité requise à tous les niveaux pour contribuer à la mise en œuvre des projets conformément aux calendriers? Quel soutien a-t-il offert au programme de pays et aux différentes opérations? Est-il suffisant?
- 16.4. Le Gouvernement veille-t-il suffisamment à ce que des enquêtes de référence soient réalisées en temps voulu et que des systèmes de S&E performants soient mis en place dans les projets?
- 16.5. Comment les rapports périodiques sur l'état d'avancement des projets sont-ils produits et utilisés? Les rapports d'achèvement des projets sont-ils fournis en temps opportun et sont-ils de la qualité voulue?
- 16.6. Les Comités de pilotage se réunissent-ils régulièrement et prennent-ils les décisions appropriées pour assurer que les projets puissent atteindre leurs objectifs en temps voulu?
- 16.7. En quelle mesure le Gouvernement participe-t-il dans la supervision des projets et des dons du programme de pays FIDA?
- 16.8. Le Gouvernement a-t-il exercé ses responsabilités fiduciaires de manière appropriée?
- 16.9. Les ressources de contrepartie (fonds et personnel) sont-elles fournies à temps et conformes aux accords de financement?

- Documents de conception des projets et des dons
- Stratégies de pays du FIDA
- Rapports de supervision et de revue à mi-parcours
- Communications entre le FIDA et le Gouvernement
- Enquêtes de référence, bases de données de S&E des projets
- Rapports annuels et PTBA
- Comptes rendus des réunions de Comité de pilotage
- Rapport financiers des projets
- Rapports d'audit
- Manuels de procédures des projets
- Conventions avec les prestataires de services
- Entretiens Gouvernement

| | |
|--|---|
| 16.10. Des rapports d'audit sont-ils réalisés et soumis selon les besoins? | - Entretiens unités de coordination des projets |
| 16.11. Les procédures de circulation des fonds et de passation des marchés ont-elles permis de respecter les délais d'exécution? | - Entretiens partenaires d'exécution des projets |
| 16.12. Comment le Gouvernement participe-t-il dans les activités hors-projets du programme de pays du FIDA? Est-il réceptif au dialogue sur les politiques touchant le secteur rural mené par les projets, la société civile et toutes autres parties prenantes avec l'appui du FIDA? Joue-t-il un rôle actif dans l'établissement de partenariats? Contribue-t-il à la gestion des savoirs? | - Entretiens Bureau de pays FIDA - Entretiens partenaires de développement et société civile |

Performance de la stratégie de pays

| Critères | Questions d'orientation | Sources potentielles |
|-----------------------|---|--|
| 17. Pertinence | <i>1. Alignement des objectifs stratégiques de la stratégie de pays</i> | |
| | 17.1. Les objectifs stratégiques et politico-institutionnels énoncés dans le COSOP / la stratégie de portefeuille étaient-ils cohérents avec les stratégies et politiques du Gouvernement et avec les objectifs des cadres stratégiques et les politiques institutionnelles pertinentes du FIDA? | - COSOP 2007 et Stratégie de portefeuille 2015 - Documents de politique et stratégies du FIDA et du Gouvernement |
| | 17.2. Ces objectifs stratégiques et politico-institutionnels sont-ils pertinents par rapports aux besoins des ruraux pauvres et vulnérables au Cameroun? Est-ce que les différentes approches des projets (organisation des producteurs, filières, microfinance rurale, entrepreneuriat des jeunes) permettent de toucher réellement les populations rurales actives les plus pauvres et vulnérables? | - Documents de contexte de pays - Entretiens Bureau de pays - Entretiens Gouvernement |
| | 17.3. Dans quelle mesure la stratégie cherche-t-elle à favoriser les partenariats avec d'autres partenaires multilatéraux et bilatéraux s'occupant de l'agriculture et du développement rural dans le pays? | - Entretiens partenaires stratégiques du FIDA au Cameroun, y compris les partenaires de développement et la société civile |
| | <i>2. Evaluation de la conception et de la cohérence de la stratégie</i> | |
| | 17.4. La stratégie indiquait-elle succinctement l'avantage comparatif et les compétences du FIDA dans le pays (c'est-à-dire le positionnement pays)? | |
| | 17.5. La stratégie constituait-elle un programme de pays cohérent et bien conçu? | |
| | 17.6. Les éléments de stratégie et les sous-secteurs les plus appropriés pour l'investissement ont-ils été choisis judicieusement, compte tenu du contexte et de l'analyse de la pauvreté rurale? | |
| | 17.7. Les priorités géographiques définies dans la stratégie étaient-elles cohérentes avec la définition des groupes cibles? | |
| | 17.8. Les principales institutions partenaires étaient-elles les plus compétentes pour réaliser | |

les objectifs de la stratégie de pays?

17.9. Les objectifs stratégiques et la conception et l'exécution des projets ont-ils bien tiré parti de l'expérience du FIDA dans le pays et ailleurs?

18. Efficacité

18.1. Dans quelle mesure les principaux objectifs stratégiques et politico-institutionnels reflétés dans le COSOP / la stratégie de portefeuille ont-ils été atteints?

- Revues annuelles et à mi-parcours du COSOP

18.2. Quels sont les facteurs qui ont permis ou empêché l'atteinte de ces objectifs?

- Documents de contexte de pays

18.3. D'autres résultats non prévus initialement ont-ils été atteints ? Comment?

- Entretiens Bureau de pays

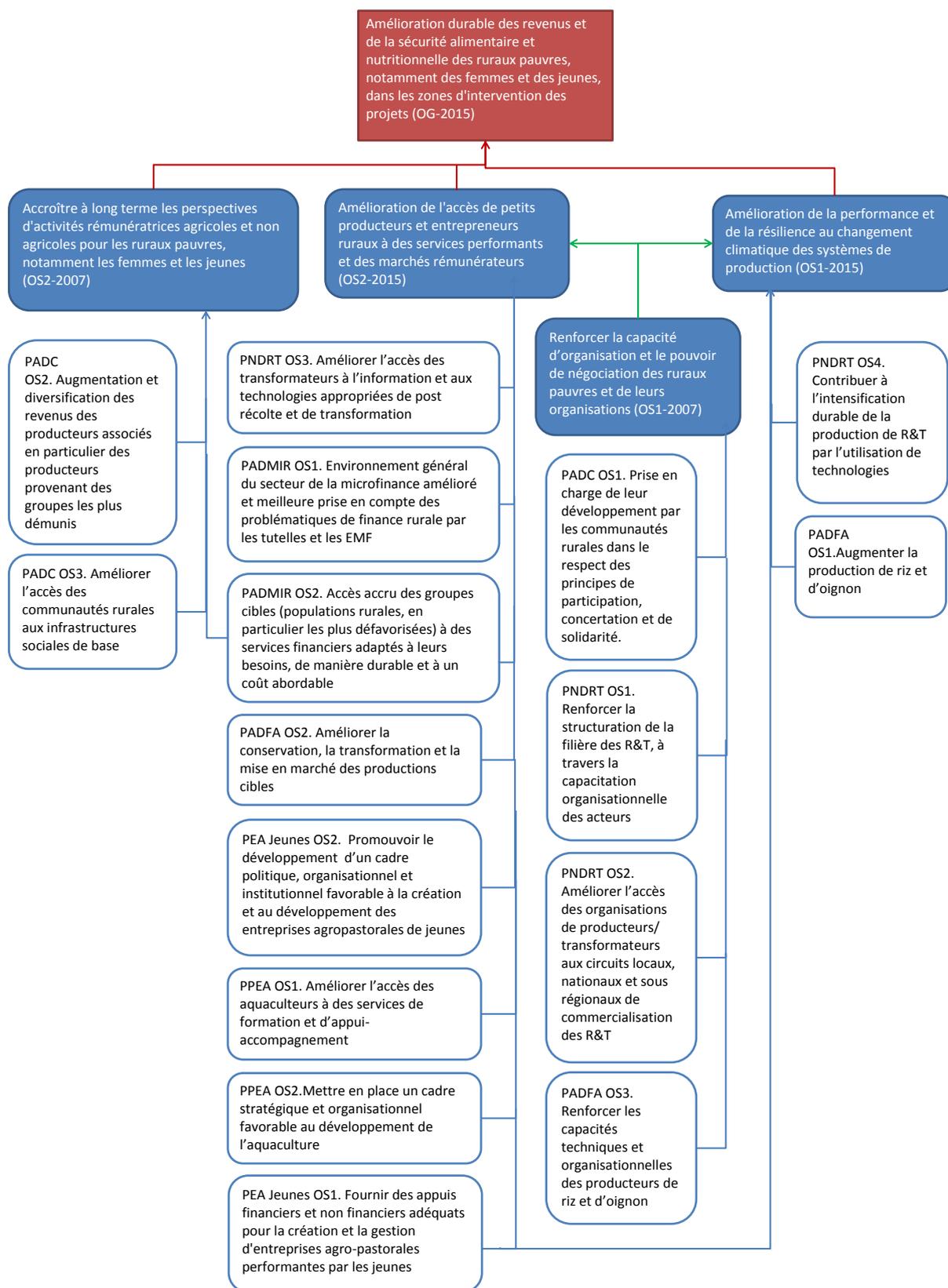
18.4. Quels sont les changements de contexte qui ont influencé ou risquent d'influencer la réalisation des objectifs stratégiques? Le COSOP / la stratégie de portefeuille ont-ils été convenablement adaptés à mi-parcours pour refléter les changements qui ont caractérisé le contexte?

- Entretiens Gouvernement

- Entretiens partenaires stratégiques du FIDA au Cameroun, y compris les partenaires de développement et la société civile

18.5. Quels résultats remarquables peut-on spécifiquement attribuer au programme de pays du FIDA au Cameroun?

Liens entre objectifs spécifiques des projets et objectifs stratégiques du FIDA au Cameroun



Résumé des dons régionaux au Cameroun

| <i>Nom du don</i> | <i>Coût total du don en millions USD</i> | <i>Période de mise en œuvre</i> | <i>Projet/ Programme bénéficiaire (cas échéant)</i> |
|--|--|---------------------------------|--|
| Réduction de la dépendance alimentaire et amélioration des revenus de cinq groupes Baka dans l'Arrondissement de Yokadouma (IPAF) | 0,02 | Dec 2007 – Mar 2009 | Appui à l'Auto Promotion de la Femme de la Boumba et Ngoko (AAFEBEN) |
| Développement de l'agriculture vivrière et de rente sur les terres occupées par les Pygmées-Baka du District de Messok (IPAF) | 0,025 | 2008 | Association des Jeunes pour la Gestion Durable des Ressources - AJDUR |
| Promotion and preservation of indigenous ethno-veterinary practices among the Mbororos (IPAF) | 0,01 | 2009-2010 | Society for the Protection of Animal Life and the Environment (SPALE) |
| Empowering the indigenous mbororo-fulani pastoralists of north west Cameroon to participate in the formulation, implementation, monitoring and evaluation of public policies and decisions (IPAF) | 0,032 | 2011 | Mbororo social and cultural development association |
| Accompagnement des peuples autochtones Bakas sur les techniques d'agriculture durable et la transformation des produits agricoles et produits forestiers non ligneux (IPAF) | 0,029 | 2011 | Alternatives Durables pour le Développement |
| Improving the livelihoods of Bedzang Pygmy populations in the Tikar plain (IPAF) | 0,048 | 2015 | Centre for Support to Women and Rural People (CAFER) |
| Programme d'Appui aux organisations paysannes africaines (PTA) | 0,062 | Dec 2006 – Juin 2009 | Plateforme Sous-Régionale des organisations Paysannes d'Afrique Central (PROPAC) |

| | | | |
|---|-------|-----------------------|--|
| Programme d'Appui aux organisations paysannes africaines (PTA) | 0,362 | Dec 2009 - Juin 2013 | Plateforme Sous-Régionale des organisations Paysannes d'Afrique Central (PROPAC) |
| Programme d'Appui aux organisations paysannes africaines (PTA) | 0,5 | Mai 2013 – Avril 2018 | Plateforme Sous-Régionale des organisations Paysannes d'Afrique Central (PROPAC) |

Résumé des dons spécifiques de pays au Cameroun

| <i>Nom du don</i> | <i>Coût total du don FIDA en millions USD</i> | <i>Période de mise en œuvre</i> | <i>Projet/ Programme bénéficiaire (cas échéant)</i> |
|---|---|-------------------------------------|---|
| Projet de promotion de l'entreprenariat aquacole (PPEA) | 1,00 | 2016-2018 | PPEA |

Calendrier provisoire de la mission principale

| <i>Date</i> | <i>Activité</i> |
|-------------|--|
| Lun 01 mai | Arrivée de la mission en soirée à Yaoundé |
| Mar 02 mai | |
| Mer 03 mai | |
| Jeu 04 mai | Entretiens Yaoundé (Bureau de pays, Gouvernement, partenaires stratégiques) |
| Ven 05 mai | |
| Sam 06 mai | |
| Dim 07 mai | |
| Lun 08 mai | |
| Mar 09 mai | Vol vers Maroua |
| Mer 10 mai | Entretiens et visites Région Extrême-Nord |
| Jeu 11 mai | |
| Ven 12 mai | Route vers Garoua avec visites au long de la route |
| Sam 13 mai | Entretiens et visites Région Nord |
| Dim 14 mai | |
| Lun 15 mai | Entretiens et visites Région Littoral |
| Mar 16 mai | Route vers Bamenda |
| Mer 17 mai | Entretiens et visites Région Nord-Ouest |
| Jeu 18 mai | |
| Ven 19 mai | Route vers Bafoussam et visites Région Ouest |
| Sam 20 mai | Route vers Yaoundé |
| Dim 21 mai | Travail d'équipe |
| Lun 22 mai | Entretiens Yaoundé (Bureau de pays, Gouvernement, partenaires stratégiques) |
| Mar 23 mai | |
| Mer 24 mai | Préparation réunion de clôture |
| Jeu 25 mai | Réunion de clôture Départ de la mission en soirée |

Bibliographie

Documents FIDA

Documents stratégiques

FIDA, République du Cameroun, Options stratégiques pour le programme-pays (COSOP), Septembre 2007.

FIDA, République du Cameroun, Stratégie du Portefeuille 2015-2019.

FIDA, Manuel de l'Evaluation, Deuxième édition, Bureau indépendant de l'évaluation, Novembre 2015.

FIDA, PNDRT, Rapport et recommandation du Président, avril 2003.

FIDA, PPEA, Rapport du Président concernant une proposition de don au titre du guichet-pays spécifique à la République du Cameroun pour le Projet de promotion de l'entrepreneuriat aquacole, octobre 2015.

FIDA, Oracle Business Intelligence.

Documents de projets

FIDA, WCA, République du Cameroun, Revue annuelle du portefeuille de projets, Juillet 2014 – Juin 2015.

FIDA, WCA, République du Cameroun, Revue annuelle du portefeuille de projets, Juillet 2011 – Juin 2012.

FIDA, WCA, Projet de promotion de l'entrepreneuriat écologiques des jeunes (ECO-Jeunes), Première mission de formulation, Aide-mémoire, juillet-août 2016.

FIDA, WCA, Projet d'appui au programme national de développement communautaire (PADC), mission conjointe IFAD/FAO-IC, Rapport principal et annexes, juillet 2001.

FIDA, WCA, Projet d'appui au programme national de développement communautaire (PADC), Rapports de supervision.

FIDA, WCA, Projet d'appui au développement communautaire (PADC), Rapport d'achèvement, décembre 2009.

FIDA, WCA, Programme national de développement des racines et des tubercules (PNDRT), Rapport de Pré-évaluation, avril 2003.

FIDA, WCA, PNDRT, Rapports de supervision.

FIDA, WCA, Projet d'appui au développement de la microfinance rurale (PADMIR), Rapports de supervision.

FIDA, PADMIR, Rapport d'achèvement de projet.

FIDA, WCA, Projet d'appui au développement des filières pour les produits de base (PADFA), Document de conception de projet, janvier 2010.

FIDA, WCA, PADFA, Rapports de supervision.

FIDA, WCA, Programme de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral des jeunes (PEA-Jeunes), Document de conception.

FIDA, WCA, PEA-Jeunes, Rapport de supervision.

FIDA, WCA, Projet de promotion de l'entreprenariat aquacole (PPEA), Don spécifique au pays, Document de conception.

Évaluations du BIE

FIDA, Projet d'appui au programme national de développement communautaire (PADC), Validation du rapport d'achèvement de projet, 2011.

FIDA, Programme national de développement des racines et des tubercules (PNDRT), Validation du rapport d'achèvement de projet, 2015.

Documents du Gouvernement

Annuaire Statistique du Cameroun, Institut National de la Statistique, 2011.

Institut National de la Statistique - Ministère de l'Economie, de la planification et de l'Aménagement du Territoire, 2007, Troisième Enquête Camerounaise auprès des Ménages.

Institut National de la Statistique - Ministère de l'Economie, de la planification et de l'Aménagement du Territoire, 2014, Quatrième Enquête Camerounaise auprès des Ménages.

République du Cameroun, Avril 2014, PNIA 2014-2020.

République du Cameroun, 2015, Examen national de l'Éducation pour tous.

Autres documents

Agence Française de Développement, Profil Cameroun, disponible sur le site internet

Banque Mondiale, Base de données.

Banque Mondiale, Doing Business, Banque de données.

Banque Mondiale, Gini Index, Base de données.

Banque mondiale, Revue des dépenses publiques dans le secteur de l'agriculture, 2003-12.

Banque mondiale. 2014. Cahiers économiques du Cameroun: revoir les sources de croissance- la qualité de l'enseignement de base

Banque Mondiale, 2014, Les Cahiers économiques du Cameroun, "Un meilleur accès à la santé pour tous les Camerounais "

Banque mondiale, May 2014, Basic agricultural public expenditure diagnostic review, 2003-12, Republic of Cameroon.

Banque Mondiale, Diagnostique pays, 2015.

Banque Mondiale, Diagnostique systématique pays, juin 2016.

Banque mondiale, 2016, Review of the Agriculture sector in Cameroon.

UNESCO Institute of Statistics.

République Française, Ministère des Affaires Etrangères profil Cameroun.

African Economic Outlook, 2016.

Fonds monétaire international, Rapport du suivi des politiques fiscales dans le monde, octobre 2016.

Transparency International, "Cameroun: Tour d'horizon de la corruption et la lutte anti-corruption", Avril 2016.

Mo Ibrahim Foundation, "A Decade of African Governance, 2006-2016", 2016 Ibrahim Index of African Governance, Index report.

Republic of Cameroon
Country Strategy and Programme Evaluation
Contribution study
CONCEPT NOTE

As part of the Country Strategy and Programme Evaluation (CSPE) in the Republic of Cameroon, the evaluation team will pilot an approach to identify possible links between project outputs, outcomes and impact. The methodology will target the two recently closed/mature value chain projects (PNDRT and PADFA) and will, through the collection and analysis of short narratives from project beneficiaries, try to fill the "contribution" gap between project output data and changes measured at the level of the IFAD impact domains. This will help the evaluation to tackle issues specific to contribution analysis and to assess how relevant and effective two key IFAD value chain based interventions were in Cameroon in improving food security and incomes for the rural poor.

Purpose of the study

The purpose of conducting a contribution study is to produce stronger and more useful findings by investigating links along the causal chain between activities, outputs, intermediate outcomes and impacts. Therefore, the contribution study aims to validate the theories of Change for the two IFAD-funded value chain interventions in Cameroon, PADFA (Agricultural Value Chain Support Project) and PNDRT (Roots and Tubers Market-Driven Development Programme), and, in doing so, to help identify causal relationships between project support to farmer's organizations and changes in living conditions and livelihoods among member households.

At the strategic level, the contribution study is expected to provide findings to evaluate to what extent interventions have really made the most of the intended "value chain approach" and what kind of support was most effective in boosting agricultural productivity, and improving food security and incomes of the rural poor. Given the difficulties of both projects, PNDRT and PADFA, to implement an effective value chain - main focus was given to production increase, storage and transformation, and limited attention was given to organizing the entire value chain - the study will help to define the key features of an effective yet feasible value chain approach in project design.

Last but not least, the study will also generate data (stories, figures, charts) that can be used as a direct input in the evaluation report.

The main objectives of the study can be summarized as follows:

- Validating the Theory of Change of two projects
- Addressing the contribution problem
- Strengthening the evidence-base of the CSPE
- Providing strategic findings about how to effectively support value chains
- Generating data that can be used as an input in the report

It is important to stress that the contribution study will complement and combine with other data collection and analysis methods used in the CSPE. Indeed, more standard methods such as desk reviews, interviews, group discussions, self-evaluation tools etc.

will be used during the evaluation process to assess the overall performance of IFAD interventions in the country.

Projects covered by the study

Over the last 10 years covered by the CSPE, IFAD has funded six projects in Cameroon. Three of the projects have been completed and three are ongoing. Within the evaluation period, the IFAD portfolio has continuously changed track in terms of rural development approach ranging from community-based rural development over agricultural extension, farmer organisations, rural microfinance and value chain support, to promoting rural entrepreneurship. Nonetheless, all but the oldest project in the series, have worked along value chains to boost production and promote marketing of agricultural produce.

The two projects linked to this study are the PADFA (in its last year of implementation) which is focussing on the onion, rain fed and irrigated rice value chains; and PNDRT (completed in 2013) which focussed primarily on the cassava value chain.

Project selection is driven by the following:

- i) The value chain approach is of high priority for both the Government and IFAD, which organize their agriculture and rural development interventions along the most significant value chains of the different regions in the country (cassava, rice, onion etc.). Indeed, the National Agricultural Investment Programme (PNIA 2014-2020) identifies value chains development as a guiding principle of the national strategy. Besides, recent projects promoting youth rural entrepreneurship (PEA-Jeunes, PPEA) are also designed following a value-chain approach.
- ii) Given their maturity and evaluability, the PADFA and PNDRT value chain projects are the most suited for a contribution study.
- iii) A second phase of PADFA, due for completion in 2017, is planned by IFAD and the Government. A specific contribution study for the project will help to identify the main lessons to be learned and better orient the design of future IFAD interventions.

Proposed approach

There are several – quantitative and qualitative - methods to address the contribution problem. The evaluation team favours a time-efficient SenseMaker-based approach, using a mix of qualitative and quantitative data.

SenseMaker uses a mix of soft and hard data to make sense of complex realities and to distil patterns. Targeted individuals (in this case: farmer cooperative members) are invited to share a meaningful story, about lived experiences, through a single prompting question, the same for all. Stories are relatively short and a wide collection (300 to 600 stories) will help to show diversity of perspectives. Based on the story told by the individual, a set of signifier questions are asked to add a layer of meaning to the story. Respondents signify their own stories against predefined topics of interest (signification framework) and, by such, they decide what the story means. This makes the methodology different to any other story-telling methods (eg. Most Significant Change ...). The analysis of statistical data generated by the signification framework, done through the software, helps to show visual/quantifiable patterns that are strong and of potential interest for the research.

The analysis phase normally includes a participatory feedback workshop with respondents and main users to add a layer of human sense-making stimulating dialogue, discussing emerging patterns, creating a common understanding on changes, challenges and opportunities with the purpose of informing future practice and actions. Thus, respondents will be involved during the whole process of data collection and analysis in a participatory approach, taking into account the legitimate question of “impact according to whom”.

Based on the technology powered by SenseMaker, a Belgium based non-profit organization, VECO, has developed **the Inclusive Business Scan (IB Scan)**. The IB Scan is designed to gain insights into inclusive business principles within a smallholder value chain by collecting micro-narratives from smallholder farmers, their organizations, and their leaders. In so doing, it also gives a voice to those who are often not reached or heard during evaluation and decision-making processes. The software is exclusively customized for value-chain projects and has been experimented in various fields across the world, including DRC and Senegal.

It is proposed to use the signification framework of the IB Scan for the contribution study of the value chain projects in Cameroun. This SenseMaker customization will need to be adapted to some extent, to match the studies' specific information and analysis needs. The IB Scan comes with a library of questions that will suit most of those needs, while allowing for context-specific modifications and additions. The framework will be available in French and English to facilitate the narrative collection with the different target groups. It is also worth noting that the value chains are similar enough to work with one SenseMaker framework.

Table 1

Advantages and limitations of the proposed approach

| Advantages | Limitations |
|---|---|
| Quick analysis of qualitative data (Time efficient) | Limitations to the validity of information based on memory recall |
| Provides evidence-based quantitative and qualitative data | Requires technical support at first use |
| Is integrated in a large evaluation approach combining several complementary data collection and analysis tools | |
| Potential of replication in other IOE evaluations | |
| Participatory approach / direct learning | |

Research questions

Building from the projects' theories of change as well as value chain analyses and impact studies produced by the projects, a single prompting question will be identified for all respondents. The question needs to “touch” people, by being hopeful or disturbing, and should trigger them to tell a story they find meaningful. As most project support was channeled through farmer's organizations, the question will likely be connected to what has happened in the beneficiaries' lives in connection to their membership to the cooperative. The prompting question will not make any reference to the project,

however, as to not introduce a bias towards the project in the respondents' answers. For this study, a tentative prompting question would be :

- *Since you are a member of the cooperative, can you tell us about an important positive or negative change related to the production, processing or selling/marketing of your crop (onion, rice or cassava) and how this has affected you and your family? Please describe what happened?*

Respondents signify their own stories against predefined topics of interest to the study. The signification framework is a set of limited closed-ended questions⁴⁴, same for all stories. They are built considering the projects objectives and priorities (capacity-building of farmers organizations, agricultural extension, marketing...) and will include specific questions on the respondent profile (gender, age...), to provide disaggregated data.

Specific questions can be asked and includes the following :

- *This story is about an experience that ..? (failed/succeeded)*
- *This story relates to... (set of response options with types of support provided by the project e.g. provision of seeds, storage etc.)*

The research questions fully fit into the CSPE and will link with evaluation questions related to effectiveness, relevance, sustainability of benefits, rural poverty impact (household incomes and assets, human and social capital empowerment, agricultural productivity), as well as gender equality and women's empowerment and innovation. Table 2 below details the specific evaluation questions that will be potentially covered by the study.

Table 2

Research question and their link to the evaluation questions in the CSPE evaluation framework

| Criterion | Research questions | Evaluation questions in the evaluation framework |
|---------------|--|---|
| Relevance | As perceived by the members of the supported cooperatives, does their cooperative meet their needs as a producer and an entrepreneur? Targeting: Are there barriers for certain population groups to access cooperative services? | Are the design and strategies for project implementation appropriate (for example, in terms of components, financial allocations, institutional arrangements, geographic and social targeting, etc.) to achieve the objectives of the intervention? |
| Effectiveness | As perceived by the members of the supported cooperatives, to what extent have the various services provided by their cooperative contributed to: - Increase their volume and quality of production - Transform and market their products How have their cooperative's capacity and services evolved? | To what extent have the direct objectives of the projects and their components been attained both quantitatively and qualitatively? |
| Impact | As perceived by the members of the supported cooperatives, did the services delivered by their cooperative have an effect on their income, food security or social status? If yes, how? What external factors can influence these effects? | Have the projects already had a positive or negative impact, direct or indirect, voluntary or involuntary, on the target group? What is the probability of future impact, and at what scale and depth? According to the perception of the beneficiaries, are the theories of change of the projects valid? Which impact pathways are the strongest? Are there other, unexpected pathways? What are the external factors / conditions that influence the changes along these impact pathways? |

⁴⁴ The framework can be based on three types of questions: Triads (three aspects within a domain of interest), Dyads (polarity or opposing negative) and multi-choice questions.

| | | |
|------------------|--|--|
| Sustainability | As perceived by the members of the supported cooperatives, are the services provided by their cooperatives sustainable? | Do project activities benefit from the commitment, participation and ownership of local communities, grassroots organizations and the rural poor? What are the other main factors in favour or to the disadvantage of the continuity of benefits after project closure? |
| Gender and youth | What is the specific perception of young people and women on the above issues? How were they able to benefit from the services of their cooperative? To what extent do they participate in decision making in their cooperative? | How have young people and women progressed on the 4 impact domains, especially in terms of access to resources, assets and services; Influence on decision-making; Distribution of workload within the household. |

Stories and significations collected will be analyzed by the Sensemaker software and will highlight quantifiable patterns.

Sampling

A base sample unit of 50 stories is the minimum size necessary to draw meaningful findings. For example, a minimum of 50 stories from women active in the onion value chain in the Extreme North Region would be required to draw any meaningful patterns for this particular population group. Building on this, to develop a sufficient sample of different types of cooperatives (by value chain and geographic distribution) and beneficiaries (gender and age groups), the sampling process has considered the following variables:

- Geographical area: The Northern (Extreme-North, North) and Western (West, North-West) regions will be considered for the study. This will, for instance, help to compare the stories on improved livelihoods for a similar chain in two different agro-ecological regions.
- Value chain: Two main crops are supported in the West – rain fed rice and cassava – and three in the North – cassava, onion and irrigated rice.
- Gender and Age: Both variables are independent and will show how women and youth benefit from project support in a differentiated manner.

Thus, considering the base sample unit of 50, a minimum of 50 stories x 2 value chains x 2 genders = 200 stories need to be collected in the West, and 50 stories x 3 value chains x 2 genders = 300 stories in the North.

This corresponds also with the weight of the IFAD projects' support to both regions, projects have supported around 25 cooperatives (regrouping over 500 farmer organizations) in the North and around 15 cooperatives (regrouping less than 300 organisations) in the West. Each cooperative is specialized in a single value chain.

To catch a representative sample of stories from one cooperative, around 25 stories need to be collected. Hence, to collect 500 stories, the study will cover 20 cooperatives, that is 12 cooperatives in the North and 8 cooperatives in the West.

In addition, the same questionnaire will be used for 3-5 cooperative staff and elected representatives. This will allow for some interesting comparisons between their views and those of regular members.

As this is not an impact assessment study, but a contribution study, cooperatives need to have a minimum level of maturity and performance. Indeed, respondents need to

have meaningful stories to share about how their membership to a given cooperative which benefited from project support has influenced their livelihood.

Cooperatives might have received support from other initiatives during or after IFAD project support. This cannot be avoided, and could in fact yield interesting insights on other types of support to farmer cooperatives that work or do not work. It will be important to collect information at the level of each cooperative about any external support received, specifying well the nature and origins of the support.

Table 3

Sampling Northern Region (Extreme-North, North)

| Value chains | Number of targeted cooperatives | Sampling unit (members) per cooperative | Total sample | Gender (M/F) | Age (Y/O) |
|----------------|---------------------------------|---|--------------|--------------|-----------|
| Onion | 4 | 25 | 100 | 50/50 | 50/50 |
| Cassava | 4 | 25 | 100 | 50/50 | 50/50 |
| Irrigated Rice | 4 | 25 | 100 | 50/50 | 50/50 |
| TOTAL | 12 | | 300 | 150/150 | 150/150 |

Table 4

Sampling Western Region (West, North-West)

| Value chains | Number of targeted cooperatives | Sampling unit (members) per cooperative | Total sample | Gender (M/F) | Age (Y/O) |
|---------------|---------------------------------|---|--------------|--------------|-----------|
| Rain-fed rice | 4 | 25 | 100 | 50/50 | 50/50 |
| Cassava | 4 | 25 | 100 | 50/50 | 50/50 |
| TOTAL | 8 | | 200 | 100/100 | 100/100 |

Limitations

- Issue of representativeness: Sampling is not done with the purpose of achieving representative numbers of different sub-populations (women, youth, the poorest members) within the overall population, but with the purpose to collect narratives and signification from sufficient numbers of each sub-population to allow for patterns to emerge. In addition, data will be collected in well-functioning (PADFA) or still surviving (PNDRT) cooperatives, which will therefore not represent the full spectrum of cases. This means that no statements will be possible about proportions of cooperative members, from the overall population, that e.g. "believe A" or "benefit from B". The intent is to collect sufficient narratives and significations from each sub-population, to have a better understanding of their needs, concerns, use of cooperative services etc. The proportions of the sub-populations within the overall population will be known from another source

(project M&E system and cooperative members' lists). However, no poverty statistics are available for cooperative members.

- **External factors:** IFAD supported programmes, PADFA and PNDRT, operate(d) in changing environments, where political instability and insecurity, climate change and other development interventions are entangled and might have had a positive or negative, direct or indirect role on the impact we are looking to assess. For instance, a World Bank recently funded project, Agriculture Investment and Market Development Project (PIDMA), which aims to support the transformation of low productivity, subsistence-oriented cassava, maize, and sorghum sub-sectors into commercially-oriented and competitive value chains, have built on the experience and achievements of PNDRT to implement its activities. The project is working in the same areas and probably with the same farmer's organizations supported by PNDRT. In such context, it becomes challenging to address the "attribution" issue, particularly if we are not willing to mention the project name in the research questions. This explains why this study is seen as a *contribution* study rather than an attribution study.
- **Value chains:** The study will only gather perceptions and insights from cooperative members, who are one link in the value chain from input/service providers to the final consumer. They might have limited knowledge on chain links (e.g. traders or consumers) that, however, play an important role in the value chain. The evaluation will need to collect information on these chain links through other methods to obtain a full understanding of the value chains in which the cooperative members operate.

Phases of the study and technical support required

A major advantage of the proposed methodology is that it is time efficient. If organised well, data can be collected, analysed, fed back and used in a time span of approximately 3 to 4 weeks. The objective is to conduct the study early April 2017, prior to the main CSPE mission expected in May 2017, thereby facilitating the best use of preliminary findings by the evaluation mission. Table 3 below highlights the main phases of the study.

Table 5

Main phases of the study

| Phase | Activities |
|---|--|
| Designing the framework (February / March) | 1. Preparation <i>Study of project documents</i> <i>Feasibility assessment during preparatory mission</i> <i>Drafting of PNDRT and PADFA Theories of Change</i> |
| | 2. Design workshop in Rome (3 days – 7 to 9 March) <i>Fitting the Inclusive Business Scan into the overall evaluation; identifying the information needs (linking with theory of change and contribution claims); setting the purpose, focus and scope of the IB Scan; determining the respondent population; draft design of the signification framework; initial ideas on data collection and analysis process</i> |
| | 3. Fine-tuning of the evaluation framework <i>Field testing and final design of the signification framework; definition of the sampling strategy and data collection plan</i> |

| | |
|--|--|
| | <p>4. Operationalizing the COLLECTOR site and application <i>Final design of the SenseMaker COLLECTOR site and application for the signification framework (in 2 languages: French and English), activation of the COLLECTOR site and mobile application</i></p> |
| <p>Data collection (2 weeks March / April)</p> | <p>5. Training of local enumerators <i>Preparation of the training programme and facilitation of the training workshop for the enumerators (in French, 3 days)</i></p> <p>6. Data collection in the field <i>Kick-starting the data collection and on-going support during the data collection period; server use for storing the data</i></p> |
| <p>Analysis (April / May)</p> | <p>7. Data analysis <i>Cleaning up of the data set for use; use of SenseMaker EXPLORER for pattern detection analysis;</i></p> <p>8. Participatory human sense-making <i>Preparation and facilitation of multi-stakeholder sense-making workshops in Cameroon</i></p> <p>9. Final analysis</p> |

To conduct the contribution study through a SenseMaker-based approach, the evaluation team will require technical support from VECO experts at each phase of the process.

During **Phase 1, Designing the framework**, a VECO expert will come to Rome during 2-3 days to work with the evaluation team on the evaluation framework design as well as to provide training on the use of the application. A presentation on the use of SenseMaker for an evaluative purpose is also planned for interested IOE staff.

Phase 2, Data collection, will be carried out in the main regions targeted by projects activities, namely the North, Extreme North, North West and West. Cultural sensitivities and security issues will be taken into account during data collection. The narrative collection will be carried out by local/native enumerators, which is the best way to access a large number of beneficiaries with the least logistical hassle. A total of 15 enumerators will be trained in Yaoundé for three to four days, including a one day in-the-field practical session. Ten enumerators, including two supervisors, will be selected based on their performance during the training, the others may be used as a back-up in case of need.

The enumerators will split into two uneven teams to reflect the number of stories to be collected in each region - a team of six enumerators, including a supervisor, will cover the North and a team of four enumerators, including a supervisor, will cover the West. Teams will be coordinated on each side by an IOE analyst and a VECO expert, who will provide technical back-up during the collection period and ensure the quality and validity of data collected. Data collection period will last around 8 days, with each enumerator being able to collect 5 to 6 narratives a day, thereby giving a total potential of 400 to 600 stories collected.

Phase 3, Analysis, will be carried out straight after data collection. A VECO expert will train the IOE analyst to the use of SenseMaker Explorer for pattern detection analysis. Data analysis will therefore be carried out by IOE to ensure findings are relevant to the CSPE. The study should be finalized prior to the main mission, giving the evaluation

team a set of evidence and findings regarding key issues for the CSPE, thereby helping them to better orient their further research in the field. In addition, during the main mission, participatory human sense-making workshops, involving main stakeholders, will be organized and facilitated in selected places to add another layer of meaning to the data and strengthen the analysis.

Table 6

Risks and mitigation measures

| Risks | Mitigation measures |
|--|---|
| Insecurity and Instability in the field | Data collection will be conducted by local enumerators, well integrated into the environment |
| Quality and validity of data collected | A thorough training of three days will be provided to the enumerators and best candidates will be selected. Teams of enumerators will be closely coordinated by the evaluation team to ensure quality and validity of data. |