



# ÉVALUATION DU PROGRAMME PAYS CAMEROON

2008-2011

## Contexte

Ce rapport est le résultat de l'évaluation du cinquième programme de coopération entre le FNUAP et le Cameroun, couvrant la période 2008-2011. Le programme comportait trois composantes : (a) santé de la reproduction ; (b) population et développement ; et (c) genre. Le budget global du programme s'élevait à 17,75 millions de dollars.



## Objectifs et champ de l'évaluation

Les objectifs de l'évaluation étaient : (1) d'apprécier la pertinence et la performance du programme du FNUAP au Cameroun dans ses trois composantes ; (2) d'analyser le positionnement stratégique du FNUAP dans le

contexte du développement national du Cameroun ; (3) de dégager des enseignements utiles en vue d'améliorer le prochain programme de pays, actuellement en cours de préparation.

Les termes de référence prévoyaient également une analyse du système de suivi et d'évaluation du programme.

Le champ de l'évaluation couvrait l'ensemble des activités du FNUAP au Cameroun, y compris l'aide immatérielle (« *soft aid activities* »).

## Méthodologie

L'évaluation reposait sur la méthodologie d'évaluation des programmes de pays du FNUAP récemment élaborée par le Service de l'évaluation de la Division des services de contrôle interne. L'évaluation devait notamment permettre de tester cette méthodologie.

L'évaluation était basée sur un ensemble de questions auxquelles correspondaient un ou plusieurs critères d'évaluation. Pour l'analyse des trois composantes du programme, les critères suivants ont été utilisés : pertinence, efficacité, efficacité et durabilité. Trois

critères spécifiques ont été employés pour l'analyse du positionnement stratégique du FNUAP : alignement stratégique, capacité de réponse et valeur ajoutée.

La qualité du système de suivi et d'évaluation du programme a été analysée à travers l'examen des cinq éléments suivants : (1) le suivi des intrants (inputs) et des activités ; (2) le suivi des produits (outputs) et des résultats (outcomes) ; (3) le suivi des hypothèses et des risques ; (4) l'intégration des évaluations dans le système de suivi et d'évaluation ; (5) l'appui aux partenaires nationaux en matière de suivi et d'évaluation.

Outre une revue détaillée de la documentation relative au programme et aux politiques publiques nationales, les outils d'évaluation ont consisté en une série d'entretiens directs et de groupes focaux impliquant un grand nombre de parties prenantes et couvrant l'ensemble du pays. Au total, l'équipe d'évaluation a consulté 311 personnes au cours de la phase de terrain.

Dans la conduite de l'évaluation, l'équipe des évaluateurs a été confrontée à différentes contraintes et limitations telles que : (1) le cadre de résultats trop ambitieux du programme de pays, en particulier en ce qui concerne les produits de la composante santé de la reproduction ; (2) une formulation inadéquate des indicateurs au niveau des produits et des résultats, affectant la possibilité d'apprécier de manière objective l'efficacité du programme ; (3) l'insuffisante disponibilité de données de suivi et/ou de résultats d'évaluations passées, tant au niveau du programme qu'au niveau des interventions ; (4) la mauvaise qualité des rapports. Pour répondre à ces difficultés, les évaluateurs ont procédé à une large consultation des parties prenantes du programme en vue de garantir le croisement systématique des données collectées. Ils ont également mené une revue documentaire approfondie.

## Conclusions principales

### *Conclusions de niveau stratégique*

**Le FNUAP contribue à l'amélioration de la coordination au sein d'un système des Nations Unies large et fragmenté** en participant à différents groupes techniques et, en certaines occasions, en prenant la tête d'initiatives cruciales telles que le lancement de la CARMMA au Cameroun ou le processus de consultation du prochain UNDAF (2013-2017).

**Le bureau de pays du FNUAP est capable de fournir une réponse rapide et flexible aux demandes de ses partenaires ainsi qu'aux changements observés dans les besoins de la population et les priorités nationales**, en particulier grâce à ses deux sous-bureaux régionaux. Bien que de bonne qualité, la réponse du bureau de pays manque cependant parfois d'une justification stratégique claire.

**Le bureau de pays du FNUAP a démontré une claire valeur ajoutée dans ses trois domaines d'intervention** en jouant un rôle de facilitateur et en s'investissant de manière active dans le dialogue de politique. La capacité du FNUAP à obtenir l'inscription de sujets sensibles à l'ordre du jour national est particulièrement saluée par ses partenaires.

**L'absence d'une stratégie de sortie menace la durabilité des effets du programme du FNUAP.** En dépit de leur efficacité, les activités de formation appuyées par le FNUAP n'ont pas été conçues dans le cadre global d'une stratégie de développement des capacités nationales et constituent de ce fait une limite supplémentaire à la durabilité du programme.

### *Conclusions relatives aux composantes du programme*

**Les activités soutenues par le FNUAP dans les domaines de la santé de la reproduction et du genre produisent des effets tangibles** dont il est cependant difficile de mesurer l'ampleur. Les interventions du FNUAP dans les domaines de la santé de la reproduction et du genre souffrent par ailleurs d'un manque de continuité, en particulier en matière de sensibilisation. Au niveau décentralisé, le cinquième programme s'est concentré essentiellement sur les populations rurales. En revanche, de grands centres urbains ne sont pas couverts alors qu'une part significative de leur population souffre également d'un manque d'accès aux services et à l'information.

**L'intégration des questions de population et développement dans les politiques publiques est progressivement réalisée** au Ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire. Cette intégration réalisée au niveau global n'est cependant pas déclinée au niveau de la planification et des politiques sectorielles. Par ailleurs, elle n'a pas atteint les niveaux décentralisés de l'administration, dont l'encadrement demeure insuffisamment informé de l'importance des données de population et développement pour la planification et la gestion.

### *Conclusions relatives au système de suivi et d'évaluation*

**La qualité du système de suivi et d'évaluation du bureau de pays n'est pas homogène.** Le suivi des intrants et des activités est globalement satisfaisant. Le suivi des risques et des hypothèses est effectué de manière régulière et efficace mais il n'est cependant ni systématique ni rigoureusement formalisé. Le suivi orienté sur les résultats n'est quant à lui pas opérationnel. Certaines évaluations sont menées mais elles n'entrent pas dans le cadre d'un véritable système de

suivi et d'évaluation et demeurent, de ce fait, sous-utilisées.

## **Principales recommandations**

### *Recommandations de niveau stratégique*

**Le FNUAP devrait prévoir des stratégies de sortie dans ses principaux documents de programmation et de mise en œuvre. Une stratégie de développement des capacités nationales devrait également être conçue pour l'ensemble du cycle de programmation.** Le plan d'action du programme de pays (CPAP) et les plans de travail annuels (PTA) devraient inclure une stratégie de sortie afin de créer les conditions de la durabilité des effets du programme et de prévenir les risques d'effets de substitution, facteurs de dépendance des partenaires à l'égard du FNUAP. En complément du CPAP, une stratégie quinquennale de développement des capacités devrait inclure une politique de partage de connaissances et le développement des capacités d'un certain nombre de partenaires stratégiques du FNUAP.

**Le FNUAP devrait soutenir activement le processus de décentralisation au Cameroun, comme un élément à part entière de sa stratégie.** Une part plus importante du budget du FNUAP devrait être allouée à l'appui au processus de décentralisation. Une plus grande importance devrait également être accordée à des activités à haute valeur ajoutée telles que la sensibilisation à l'importance des données issues du recensement général de la population et l'appui à leur intégration dans la planification et la conception des politiques publiques au niveau local. Le bureau de pays devrait également soutenir l'Institut national de la statistique dans sa réponse aux besoins issus du processus de décentralisation.

*Recommandations relatives aux composantes du programme*

**Le bureau de pays devrait s'efforcer d'inscrire sa réponse aux défis en matière de santé de la reproduction dans le cadre plus large du système de santé national.** La capacité de supervision du système de santé devrait être renforcée. La supervision devrait être confiée en priorité aux équipes cadres de district. Le FNUAP devrait définir une stratégie permettant d'assurer la continuité des services relatifs au traitement des fistules obstétricales.

**Le FNUAP devrait envisager l'élaboration d'une stratégie globale de lutte contre les mutilations génitales féminines ;** cette stratégie aurait vocation à devenir une initiative phare du FNUAP au Cameroun. La stratégie devrait aborder de manière globale les aspects liés à l'offre et ceux liés à la demande.

**Le FNUAP devrait étendre ses activités en matière de santé de la reproduction et de genre au-delà des seules zones rurales** en vue de répondre aux besoins spécifiques des populations les plus défavorisées des centres urbains et péri-urbains.

**Le FNUAP devrait concentrer ses interventions dans la composante population et développement en faveur des ministères sectoriels** en vue d'assurer la transformation des données démographiques en informations utilisables pour la planification et la définition des politiques publiques. Le soutien à l'interprétation des données issues du recensement et à leur incorporation dans la planification devraient également au cœur de la stratégie du FNUAP.

*Recommandations relatives au système de suivi et d'évaluation*

**Les services du siège du FNUAP devraient établir un système de suivi orienté vers les résultats (lignes directrices, outils et mécanismes de contrôle).** Le bureau de pays devrait demander le recrutement d'un coordinateur du suivi et de l'évaluation pour la mise en place, la supervision et l'accompagnement du fonctionnement du système de suivi et d'évaluation.

**Équipe d'Évaluation**

**Service de l'Évaluation:** Alexandra Chambel, Chef d'Équipe, Hicham Daoudi, Conseiller en Évaluation;

**Experts:** Rafael Eguiguren, Population et Développement et Systèmes de Suivi et Évaluation ; Olivier Appaix, Santé de la reproduction et genre

Pour toute demande d'informations complémentaires merci de prendre contact avec le:

Service de l'évaluation, Division des services de contrôle interne, FNUAP

Courriel: [evb@unfpa.org](mailto:evb@unfpa.org)

Téléphone: +1 212 297 2620

Le présent rapport d'évaluation peut être obtenu sur le site internet du FNUAP:

<http://www.unfpa.org/public/home/about/Evaluation/EBIER/TE/pid/10094>