

Evaluation finale du projet PBF

« Renforcement des capacités des acteurs et appui aux processus électoraux pacifiques et à la cohésion sociale au Cameroun »



Rapport final

Consultant :

Célestin SIKUBE TAKAMGNO

Ingénieur Statisticien Économiste

Expert en Evaluation des projets

Tel : (237) 674 01 69 27 / 699 98 79 19

Email : csikube@gmail.com

Mai 2021

Pays : Cameroun

Composant du programme : Gouvernance et résilience

Titre du projet : Renforcer les capacités de soutien aux processus électoraux pacifiques et à la cohésion sociale au Cameroun.

Zones géographiques pour la mise en œuvre du projet : 10 régions du pays : Sud-Ouest, Nord-Ouest, Extrême-Nord, Centre, Est, Ouest, Sud, Littoral, Nord et Adamaoua (20 communes).

Période de mise en œuvre du projet : 1^{er} novembre 2018 au 30 avril 2020, avec une extension jusqu'au 30 octobre 2020

Agence de mise en œuvre : PNUD, ONU FEMMES et UNESCO

Objectif du projet :

- Soutenir la paix au Cameroun ;
- Veiller à ce que les femmes, les jeunes et les groupes vulnérables bénéficient d'une meilleure protection en matière électorale et soient suffisamment impliqués dans les instances de prises de décision ;
- Intervenir dans le domaine de la consolidation de la paix et dans divers domaines, pour prévenir les conflits ou les gérer au mieux ;
- Améliorer les capacités de prévention des conflits, ainsi que les compétences de gestion et de résolution des conflits

Budget total du projet : 1 498 000 \$, entièrement financé par le PBF.

Cette enveloppe budgétaire était répartie comme suit entre les 03 agences de mise en œuvre :

- PNUD : 609 900 \$
- ONU FEMMES : 446 190 \$
- UNESCO : 441 910 \$

Période de l'évaluation finale : du 12/04/2021 au 03/05/2021

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS	4
LISTE DES TABLEAUX	6
LISTES DES GRAPHIQUES	7
RESUME EXECUTIF	8
I. INTRODUCTION	13
II. DESCRIPTION DE L'INTERVENTION	15
II.1 Contexte	15
II.2 Théorie de changement du projet	16
II.3 Description de la mise en œuvre du projet.....	18
II.4 Constats de l'évaluation sur la mise en œuvre du projet	24
III. PORTEE ET OBJECTIFS DE L'EVALUATION	28
III.1 Portée de l'évaluation.....	28
III.2 Objectifs de l'évaluation.....	28
IV. APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	29
IV.1 Phase préparatoire	29
IV.2 Phase de collecte et de traitement des données	32
IV.3 Limites de la méthodologie et défis rencontrés	33
V. ANALYSE DES DONNEES	35
V.1 Traitement des données issues de l'enquête quantitative.....	35
V.2 Traitement des données issues de l'enquête qualitative	36
V.3 Rédaction du rapport	36
VI. RESULTATS DE L'EVALUATION.....	38
VI.1 Pertinence et cohérence du projet.....	38
VI.2 Efficacité du projet	42
VI.3 Efficience du projet	58
VI.4 Durabilité du projet	59
VI.5 Impact du projet	61
VI.6 La tolérance aux risques et innovation	61
VII. CONCLUSIONS DE L'EVALUATION	63
VIII.RECOMMANDATIONS	66

IX. ENSEIGNEMENTS TIRES.....	66
IX. Acquis du projet	68
IX. Leçons apprises	68
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	70
ANNEXES.....	71

LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS

ARR : Assistant to Resident Representative

CAMYOSFOP : Cameroon Youths and Students Forum for Peace

CAPI : Computer Assisted Personal Interviewing

CERDOTOLA : Centre international de recherche et de documentation sur les traditions et les langues africaines

CNC : Conseil National de la Communication

CNJC : Conseil National de la Jeunesse du Cameroun

CSpro : Census and Survey Process

DGSN: Délégation Générale à la Sureté Nationale

ELECAM : Elections Cameroun

FGD : Focus Group Discussion

FNUD : Fonds des Nations Unies pour la Démocratie

MINAS : Ministère des Affaires Sociales

MINAT : Ministère de l'Administration Territoriale

MINCOM: Ministère de la Communication

MINEDUB: Ministère de l'Education de Base

MINEPAT: Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire

MINJEC: Ministère de la Jeunesse et de l'Education Civique

MINJUSTICE : Ministère de la Justice

MINPROFF: Ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille

MOHCAM : Mother of Hope Cameroon

NCPBM : National Commission for the Promotion of Bilingualism and Multiculturalism

ODD : Objectifs de Développement Durable

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ONU FEMMES : Organisation des Nations Unies pour les Femmes

ONU : Organisation des Nations Unies

OSC : Organisation de la Société Civile

PAWED : Pathways for Women's Empowerment and Development

PAYNCoP: Panafrican Youth Network for a Culture of Peace

PBF : Peace Building Fund

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

RECODH: Cameroonian Human Rights Network Organization

RR : Resident Representative

SED: Secrétariat d'État à la Défense

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

U.C.E : Unités de Contexte Élémentaire

UA : Union Africaine

UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture

UPAC : Université Panafricaine pour l'Afrique Centrale

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Théorie de changement du projet	17
Tableau 2: Nombre de bénéficiaires par catégorie	18
Tableau 3 : Structure des bénéficiaires selon l'âge et le sexe	18
Tableau 4 : Eléments d'appréciation de la démarche générale du projet.....	26
Tableau 5 : Critères d'évaluation et sources des données.....	30
Tableau 6 : Echantillon enquête qualitative	31
Tableau 7 : Eléments de prise en compte de l'assurance qualité	32
Tableau 8 : Résultats de mise en œuvre des activités du programme	45
Tableau 9 : Niveau des indicateurs clés du résultat 1 à la fin du projet	51
Tableau 10 : Niveau des indicateurs clés du résultat 2 à la fin du projet	54
Tableau 11 : Niveau des indicateurs clés du résultat 3 à la fin du projet	56
Tableau 12 : Chronogramme des activités de la mission	85
Tableau 13 : Matrice d'analyse des questions de l'évaluation	86

LISTES DES GRAPHIQUES

Graphique 1 a : Satisfaction du niveau d'inclusivité des élections selon le genre (en %)	51
Graphique 1 b : Satisfaction de l'efficacité des élections selon le genre (%)	52
Graphique 3 : Etes-vous capables d'élaborer et de mettre en œuvre des plans de déploiement pour sensibiliser les jeunes ? (%).....	53
Graphique 2 : Etes-vous engagés dans une structure de décision au niveau local ? (%)	55
Graphique 4 : Quelle est la situation de la cohésion sociale dans votre communauté actuellement ? (%).....	55
Graphique 5 : Quelle est votre perception du niveau de sécurité actuelle dans votre communauté ? (en %)	56

RESUME EXECUTIF

Le projet de « *renforcement des capacités des acteurs et appui aux processus électoraux pacifiques et à la cohésion sociale au Cameroun* » a été conçu par le PNUD, l'UNESCO et ONUFEMMES dans un contexte où le Cameroun s'apprêtait à vivre une période caractérisée par la tenue de plusieurs scrutins électoraux (élections sénatoriales, élection présidentielle, élections municipales et législatives), malgré l'impact de trois crises, notamment la lutte contre le groupe terroriste Boko Haram dans l'Extrême-Nord ; les répercussions de la crise socio-politique en République Centrafricaine à l'Est et à l'Adamaoua ; et plus récemment la crise sécuritaire dans les Régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest du pays. Ces différentes crises contraignaient le gouvernement camerounais à investir une grande partie de ses ressources et de son énergie pour lutter contre les attaques et les insurrections et répondre aux besoins humanitaires, ce qui provoquait une insuffisance des ressources consacrées aux besoins des populations camerounaises des zones touchées, déjà soumises à des contraintes économiques. Il y avait un réel risque de tensions sociales, et une forte menace pour la paix avant, pendant et après la période électorale.

Le projet a ainsi été conçu dans le but d'accompagner le Cameroun dans la gestion de ce cycle électoral et contribuer à la préservation de la paix et la cohésion sociale. Il a été financé par le Peace Building Fund (PBF). Le coût total du projet s'élève à 1 498 000 \$, réparti entre le PNUD (609 900 \$), ONU FEMMES (446 190 \$) et l'UNESCO (441 910 \$). Prévu pour une durée initiale de 18 mois allant du 1^{er} novembre 2018 au 30 avril 2020, le projet a finalement vu sa date de fin prorogée au 30 octobre 2020, soit une durée finale de 24 mois. Le projet se proposait d'atteindre les 3 résultats suivants :

Résultat 1 : « Le partenariat est renforcé ainsi que le partage d'informations entre ELECAM, les partis politiques, les acteurs des médias, les OSC et les communautés cibles, qui contribuent efficacement à la conduite pacifique du processus électoral ».

Résultat 2 : « Les groupes de jeunes et de femmes habilités participent efficacement aux processus de prise de décision et contribuent à la surveillance, à la prévention et à l'atténuation des tensions liées aux élections ».

Résultat 3 : « Les forces de sécurité habilitées contribuent à un processus électoral pacifique, prévenant et atténuant les tensions liées aux élections ».

Dans la perspective d'apprécier la performance du projet, une évaluation finale indépendante a été entreprise avec pour principal objectif d'évaluer globalement les résultats atteints par le projet, la manière dont ces résultats ont été obtenus et les changements observés. Cette évaluation vise également à faire ressortir les meilleures pratiques et les leçons apprises devant contribuer au renforcement des capacités des acteurs et à l'appui aux processus électoraux pacifiques et à la cohésion sociale au

Cameroun. Ceci permettra de mieux répondre à ladite problématique dans le cadre de la conception d'autres projets de même nature.

Conformément aux exigences de l'évaluation, la mission a été réalisée d'avril à mai 2021 à travers une approche participative impliquant tous les bénéficiaires directs et indirects du projet.

La méthodologie globale de l'évaluation finale se décline ainsi qu'il suit : (i) analyse documentaire, (ii) entretiens semi-directifs avec les agences de mise en œuvre et leurs partenaires, (iii) collecte des données auprès des bénéficiaires du projet et (iv) analyse des données et élaboration du rapport de l'évaluation. A l'issue de l'évaluation, il ressort les éléments suivants :

- **La pertinence**

La pertinence du projet est reconnue par toutes les parties prenantes. Il répond à un besoin national et cadre avec les priorités du Gouvernement (Vision 2035, DSCE, UNDAF 2018-2021, Stratégie pour le relèvement et la consolidation de la paix dans les régions du Septentrion et de l'Est du Cameroun pour 2018-2022, etc.). Il contribue à plusieurs résultats du Fonds des Nations Unies pour la Démocratie (FNUD), notamment les Résultats 1.2 et 4.1, ainsi qu'à l'atteinte de plusieurs Objectifs de Développement Durable (ODD) : Objectif 4 ; Objectif 5 ; Objectif 10 ; et Objectif 16. Les 20 Communes retenues pour la mise en œuvre du projet sont celles où il subsiste un plus grand risque d'escalade de la violence, en raison de la cohabitation de plusieurs communautés. Il existe une cohérence dans la planification du projet et la dimension genre a été prise en compte aussi bien dans la mise en œuvre du projet que dans ses résultats. In fine, la théorie du changement du projet a été réaliste.

Globalement, le projet a répondu aux problèmes de menace contre la paix et de tensions sociales dans les zones cibles en adoptant une démarche participative (qui s'appuie sur les autorités locales ainsi que sur les groupes cibles bénéficiaires) et une approche de faire-faire (qui s'appuie sur des partenaires d'exécution). Ceci a permis non seulement d'avoir une forte adhésion des acteurs locaux, mais également une plus grande responsabilisation des partenaires d'exécution des sous-projets.

- **L'efficacité**

La majorité des activités prévues pour l'atteinte des résultats du projet ont été réalisées, malgré la faiblesse des ressources financières. L'organisation mise en place pour l'exécution du projet y a joué un grand rôle, notamment l'Unité de coordination.

Les femmes, les jeunes et les groupes sociaux vulnérables (personnes handicapées, personnes vivant dans les zones rurales, etc.) ont été fortement impliqués dans le projet, ce qui a permis d'une part de repositionner le genre dans les rapports sociaux (82,5% des bénéficiaires estiment que la femme joue désormais un rôle plus important

dans leur communauté), et d'autre part de mettre en exergue le rôle important que peuvent jouer les jeunes dans la consolidation de la paix et la cohésion sociale.

Globalement, nonobstant les difficultés rencontrées notamment avec la survenue de la pandémie de COVID-19, plusieurs effets notables dans les communes sont reconnus par les bénéficiaires, en termes d'amélioration de la cohésion sociale et de la baisse des tensions entre communautés ethniques différentes, les hommes et les femmes (76,8% de femmes et 71,9% d'hommes estiment que les gens vivent mieux ensemble, avec moins de division que par le passé), grâce à la formation de plus de 600 ambassadeurs de la paix, des activités de sensibilisation, le rapprochement entre les différents acteurs du processus électoral et à la mise en place des mécanismes de gestion des conflits. Les élections se sont déroulées dans une atmosphère relativement paisible (sous réserve de la persistance de l'instabilité due à la crise sécuritaire dans les Régions du Nord-ouest et du Sud-ouest) et les bénéficiaires se sentent plus en sécurité dans leur communauté (86% des femmes et 76,3% d'hommes). Cependant, quelques activités n'ont pas été mises en œuvre et certaines cibles n'ont pas été atteintes, davantage en raison d'un mauvais cadrage des indicateurs clés au moment de la conception.

- **L'efficience**

Le rapport coût-efficacité des activités menées par chacune des agences est positivement apprécié. Autrement dit, dans la plupart des cas, des activités ayant permis d'atteindre des progrès significatifs ont été réalisées avec des ressources assez limitées. Toutefois, il y a eu une faible synergie entre les agences dans la mise en œuvre des activités, ce qui rend moins efficient l'utilisation des ressources dans la globalité.

Quelques problèmes de procédures administratives internes aux agences ont parfois entraîné des retards dans la réalisation des activités.

- **La durabilité**

Le projet a opté pour des formations en cascades¹. Ceci a permis d'avoir un nombre assez élevé d'ambassadeurs pour la paix (plus de 600), et le nombre s'accroît avec le temps. Par ailleurs, les populations bénéficiaires sont actrices du projet, les acteurs gouvernementaux, les responsables locaux (maires et conseillers municipaux), les leaders traditionnels et religieux sont impliqués. Tout ceci a permis de renforcer les capacités de ces acteurs et des systèmes existant au niveau local pour une pérennisation des acquis. Cependant le manque de ressources financières pourrait faire défaut.

La durabilité peut aussi être appréciée par ses effets catalytiques. Le projet a ainsi permis à PAYNCoP, un partenaire de mise en œuvre de l'UNESCO, de signer un accord pour exécuter un autre projet poursuivant les mêmes objectifs, dans des communes différentes.

¹ Il s'agit de former des formateurs, qui forment à leur tour d'autres formateurs, et ainsi de suite

- **L'impact**

Le projet a participé à la consolidation de la paix et de la cohésion sociale dans le pays et au renforcement des capacités nationales. En mettant les femmes, les jeunes et les groupes sociaux vulnérables au cœur du projet, et faisant d'eux des acteurs de la formation des ambassadeurs de la paix, de la prévention et de la gestion des conflits, ceux-ci sont désormais mieux écoutés et plus impliqués dans la prise de décision. Leurs préoccupations peuvent ainsi être prises en compte.

Par ailleurs, plus de 86% des femmes se sentent plus en sécurité dans leur communauté depuis la mise en œuvre du projet, contre 76,3% d'hommes.

- **Tolérance aux risques et innovation**

Malgré un contexte caractérisé d'une part par des crises, notamment la lutte contre le groupe terroriste Boko Haram dans l'Extrême-Nord ; la gestion des réfugiés à l'Est ; la crise sécuritaire dans les régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest du pays et d'autre part la survenue de la pandémie de COVID-19, le projet a réussi à mettre en œuvre une grande majorité de ses activités et à avoir des résultats probants.

Au terme de l'évaluation, les recommandations suivantes ont été formulées pour permettre de prendre des mesures correctives dans le cadre des prochaines interventions similaires :

Au Gouvernement camerounais :

- Fournir des efforts pour mobiliser les fonds de contrepartie afin de faciliter l'exécution du projet, une fois les documents projets validés ;
- Trouver des mécanismes pour suivre et de financer les cellules d'alerte précoce et d'intervention rapide mises sur pieds par le projet ;
- Mettre sur pied ou faire fonctionner des clubs de la paix dans les établissements scolaires ;
- Rendre opérationnelle les stratégies de cohésion sociale et de solidarité existantes au sein des départements ministériels ;
- Réviser le code électoral pour préciser la notion de prise en compte du genre dans la composition des listes des candidats en établissant un quota minimal d'un tiers et en assurant l'alternance des sexes dans la même proportion, dans l'ordre des candidats sur les listes ;
- Réviser le code général des collectivités territoriales décentralisées pour la prise en compte du genre (quota minimal d'un tiers) dans la constitution de la liste des exécutifs communaux et régionaux.

Aux Agences des Nations Unies.

- Mobiliser des ressources (humaines, financières, matérielles, etc.) pour consolider les acquis de ce projet ;

- Tenir compte du calendrier budgétaire du Gouvernement lors de la conception des projets, pour faciliter la mobilisation des fonds de contrepartie ;
- Mieux impliquer les bénéficiaires dans la conception du projet afin de s'assurer de la prise en compte de l'essentiel de leurs préoccupations dans le domaine visé
- Concevoir un plan de communication sur le projet et le budgétiser ;
- Réaliser une évaluation initiale des projets futurs. Ceci guidera la fixation des cibles pour les indicateurs clés, et permettra de mieux apprécier les avancées du projet à chaque étape ;
- S'assurer de l'évaluation et de l'exécution effective d'un plan de suivi-évaluation du projet, ainsi que sa mise en place effective par un consultant national recruté ;
- S'assurer que le contrat du coordonnateur de projet recruté dans le cadre du projet court jusqu'à la fin de toutes les activités, et même de l'évaluation finale ;
- Développer une plus grande synergie entre les agences dans la réalisation des activités, afin d'assurer une meilleure efficience du projet ;
- Faciliter les procédures de déblocage des fonds et imprégner rapidement les personnes recrutées et les partenaires dans le cadre de la mise en œuvre du projet;
- Appuyer le Gouvernement en vue de l'opérationnalisation des stratégies de cohésion sociale et de solidarité existantes ;
- Faire une meilleure analyse des coûts pour fixer un budget optimal pour l'exécution du projet

I. INTRODUCTION

Le présent rapport présente les résultats de l'évaluation finale indépendante du projet « *renforcement des capacités des acteurs et appui aux processus électoraux pacifiques et à la cohésion sociale au Cameroun* » développé et mis en œuvre conjointement par le PNUD, l'UNESCO et ONUFEMMES, en collaboration avec le gouvernement camerounais, et financé par le Peace Building Fund (PBF). Cette évaluation couvre toute la période de mise en œuvre du projet qui s'est étalée du 1^{er} novembre 2018 au 30 octobre 2020, soit 24 mois. Elle couvre toutes les zones d'intervention du projet, en l'occurrence dans la région du Centre (Yaoundé 3 et Yaoundé 6 dans le département du Mfoundi et Makenéné dans le département du Mbam et Inoubou), dans la région de l'Est (Bertoua 2 dans le département du Lom et Djerem), dans la région de l'Extrême-nord (Maroua 1 et Gazawa dans le département du Diamaré), dans la région du Littoral (Douala 4 dans le département du Wouri, Loum et Mbanga dans le département du Moungo), dans la région du Nord-ouest (Bamenda 1 et Santa dans le département de la Mezam), dans la région du Sud-ouest (Buea dans le Fako et Nguti dans le Koupé Manenguba), dans la région de l'Ouest (Mbouda et Babadjou dans les Bamhoutos et Dschang dans la Menoua), de la région du Sud (Kye-ossi dans la Vallée du Ntem et Ebolowa dans la Mvila), dans la région du Nord (Garoua 1^{er} dans la Bénoué) et dans l'Adamaoua (Ngaoundéré 1^{er} dans la Vina, Meiganga dans le Mbéré).

Cette évaluation de fin de projet a pour principal objectif d'apprécier globalement les résultats atteints par le projet, la manière dont ces résultats ont été obtenus et les changements observés. Ainsi, le présent rapport rend compte de la mission confiée au consultant, qui était celle d'apprécier le niveau de réponse du projet au renforcement des capacités des acteurs et à l'appui aux processus électoraux pacifiques et à la cohésion sociale au Cameroun dans les zones ciblées par le projet, en s'attachant plus particulièrement à la pertinence ou la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité des résultats et l'appropriation au niveau local, l'impact, la tolérance aux risques et innovations, et la transversalité du genre. Il décrit les activités réalisées par les trois agences. Mais au-delà des résultats atteints, une analyse est faite de l'impact du partenariat mis en place entre les différentes agences et leurs partenaires d'exécution dans la mise en œuvre des activités sur l'atteinte de ces résultats. En outre, l'évaluation a également analysé les mécanismes de coordination inter-agence et la dimension sexo-spécifique des interventions.

Dans la perspective de répondre aux objectifs et résultats attendus de l'évaluation, une stratégie participative a été mise en œuvre, laquelle a permis d'analyser et d'évaluer de manière qualitative et quantitative l'ensemble des éléments caractéristiques du projet. Sur la base de la documentation et des entretiens réalisés avec les différentes parties prenantes à la conception et à la mise en œuvre du projet, le travail a consisté en l'analyse du niveau d'atteinte des trois (03) résultats attendus du projet, de la

stratégie de mise en œuvre ayant conduit à ces résultats et à leur durabilité. Ces résultats attendus sont :

Résultat 1 : « Le partenariat est renforcé ainsi que le partage d'informations entre ELECAM, les partis politiques, les acteurs des médias, les Organisations de la Société Civile (OSC) et les communautés cibles, qui contribuent efficacement à la conduite pacifique du processus électoral ».

Résultat 2 : « Les groupes de jeunes et de femmes habilités participent efficacement aux processus de prise de décision et contribuent à la surveillance, à la prévention et à l'atténuation des tensions liées aux élections »

Résultat 3 : « Les forces de sécurité habilitées contribuent à un processus électoral pacifique, prévenant et atténuant les tensions liées aux élections ».

Le présent rapport est structuré en huit (08) parties qu'on pourrait regrouper en trois (03) grandes sections :

- Une première section qui présente le projet dans son ensemble, à travers une description du contexte et de l'historique, des résultats attendus, des axes d'intervention, le dispositif de gestion et de mise en œuvre, le coût global du projet ainsi que les apports des parties prenantes ;
- Une deuxième section qui situe la portée, les objectifs et la méthodologie utilisée dans le cadre de la mission ;
- Et une troisième section qui rend compte des analyses et des constats de l'évaluation. Cette partie passe en revue les différentes analyses qualitatives et quantitatives relatives aux principaux critères d'évaluation retenus. Elle analyse aussi le partenariat mis en place entre les différentes agences pour la mise en œuvre des activités et les effets de ce partenariat dans l'atteinte des résultats d'une part et d'autre part les mécanismes de coordination inter-agence et la dimension sexo-spécifique des interventions.

Le rapport tire en outre des conclusions, donne des recommandations, dégage des leçons apprises, et fournit des informations essentielles pour façonner et informer les futurs programmes avec le PBF.

II. DESCRIPTION DE L'INTERVENTION

II.1 Contexte

La période de 2018 à 2020 a été marquée par la tenue des plusieurs scrutins électoraux au Cameroun, avec la fin des mandats électifs. En 2018 se sont tenues les élections sénatoriales et l'élection présidentielle. Les élections municipales et législatives, prévues en 2019, se sont finalement tenues en 2020, en raison des prorogations successives des mandats des députés et des conseillers municipaux.

Ces élections se sont tenues dans un contexte où le Cameroun, malgré plusieurs décennies de stabilité politique et économique au cours desquelles il a continué de jouer un rôle clé dans l'intégration sous-régionale de l'Afrique centrale, connaissait l'impact de trois crises. La lutte contre la secte terroriste Boko Haram dans l'Extrême-Nord ; la crise de la République centrafricaine à l'Est ; et plus récemment la situation dans les régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest du pays. Le Gouvernement camerounais est donc contraint d'investir une grande partie de ses ressources et de son énergie pour lutter contre les attaques et les insurrections et répondre aux besoins humanitaires. Ceci a pour conséquence une insuffisance des ressources consacrées aux besoins des populations camerounaises des zones touchées déjà soumises à des contraintes économiques. Ce qui est de nature à créer des tensions sociales.

Par ailleurs, les acteurs politiques et des droits de l'homme, les médias locaux, les organisations internationales et nationales non gouvernementales et d'autres organisations s' alarmaient des informations faisant état de graves violations des droits de l'homme et du droit international humanitaire commises par des éléments criminels armés et par l'armée, malgré que le Gouvernement a toujours indiqué son engagement à veiller à ce que ses forces de sécurité respectent les droits de l'homme et d'autres obligations juridiques internationales. Ceci pouvait également être source de tensions pendant le processus électoral.

Ainsi, dans le but d'accompagner le Cameroun dans la gestion de ce cycle électoral et contribuer à la préservation de la paix, le PNUD, l'UNESCO et ONUFEMMES ont conjointement développé et mis en œuvre un projet de « renforcement des capacités des acteurs et appui aux processus électoraux pacifiques et à la cohésion sociale au Cameroun », financé par le Peace Building Fund (PBF).

Le projet a fait l'hypothèse selon laquelle les femmes, malgré leur situation de vulnérabilité, notamment en situation de crise telle décrite précédemment, ont un rôle clé à jouer dans la recherche de solutions de maintien d'un environnement pacifique et de la cohésion sociale. Ce rôle pouvant être accru si elles participent plus activement au processus électoral (inscription sur les listes électorales ou sur les listes de candidature),

si elles assurent un certain leadership, et si elles sont plus représentatives dans les instances de prise de décision aux niveaux national et local.

Ce projet était initialement prévu pour être mis en œuvre sur la période allant du 1^{er} novembre 2018 au 30 avril 2020, mais il a été finalement prorogé jusqu'au 30 octobre 2020. Il a pris en compte les priorités nationales définies par le gouvernement dans le cadre du programme d'assistance des Nations Unies pour la période 2018-2020.

Le projet a été développé en collaboration avec des entités gouvernementales (Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire, Ministère de la Jeunesse et de l'Education civique, Ministère de l'Education de Base, Ministère de la Communication, Secrétariat d'État à la Défense, Délégation Générale à la Sécurité Nationale) ; en plus d'Elections Cameroun, et des ONG nationales (sur la base de consultations communautaires sur le terrain). La Commission Nationale pour la Promotion du Multilatéralisme et du Bilinguisme a également été informée du projet.

L'objectif du projet était de :

- Soutenir la paix au Cameroun ;
- Veiller à ce que les femmes, les jeunes et les groupes vulnérables bénéficient d'une meilleure protection en matière électorale et soient suffisamment impliqués dans les instances de prises de décision ;
- Intervenir dans le domaine de la consolidation de la paix et dans divers domaines, pour prévenir les conflits ou les gérer au mieux ;
- Améliorer les capacités de prévention des conflits, ainsi que les compétences de gestion et de résolution des conflits

Trois résultats intermédiaires et des produits ont été clairement définis pour ce projet.

Ils se déclinent comme suit :

Résultat 1 : « Le partenariat est renforcé ainsi que le partage d'informations entre ELECAM, les partis politiques, les acteurs des médias, les OSC et les communautés cibles, qui contribuent efficacement à la conduite pacifique du processus électoral ».

Résultat 2 : « Les groupes de jeunes et de femmes habilités participent efficacement aux processus de prise de décision et contribuent à la surveillance, à la prévention et à l'atténuation des tensions liées aux élections »

Résultat 3 « Les forces de sécurité habilitées contribuent à un processus électoral pacifique, prévenant et atténuant les tensions liées aux élections ».

II.2 Théorie de changement du projet

Tableau 1: Théorie de changement du projet

Vision pour la paix	Un environnement pré-électoral, électoral et postélectoral pacifique au Cameroun, dans lequel les femmes, les jeunes et d'autres groupes vulnérables sont mieux intégrés dans le processus électoral, ont mieux informé les attentes du processus électoral et renforcé l'accès aux voies de paix disponibles pour résoudre les différends électoraux.		
Théorie de changement du projet	Si (i) un environnement électoral propice où les femmes, les jeunes, les groupes vulnérables et les médias sont créés et soutenus entre ELECAM et les partis politiques, et entre ELECAM et d'autres parties prenantes ; Si (ii) des groupes de jeunes et de femmes autonomes participent efficacement, surveillent et atténuent la violence électorale et si (iii) il y a renforcement des capacités pour la protection des membres de la communauté (y compris les femmes et les enfants) et la gestion de la violence électorale ; alors , il y aura un environnement pré-électoral, électoral et post-électoral pacifique au Cameroun dans lequel les femmes, les jeunes et les autres groupes vulnérables seront mieux intégrés dans le processus électoral, auront des attentes mieux éclairées du processus électoral et un accès renforcé aux voies pacifiques disponibles pour résoudre les conflits électoraux ; Parce que des acteurs clés bien dotés, qui comprennent mieux leur rôle et leurs responsabilités et ceux de chacun dans le processus électoral, se feront davantage confiance et pourront renforcer leurs relations, ce qui créera un environnement plus propice aux élections		
Résultats	Le partenariat est renforcé ainsi que le partage d'informations entre ELECAM, les partis politiques, les acteurs des médias, les OSC et les communautés cibles, qui contribuent efficacement à la conduite pacifique du processus électoral	Les groupes de jeunes et de femmes habilités participent efficacement aux processus de prise de décision et contribuent à la surveillance, à la prévention et à l'atténuation des tensions liées aux élections	Les forces de sécurité habilitées contribuent à un processus électoral pacifique, prévenant et atténuant les tensions liées aux élections
Produits et interventions	1.1 : L'ELECAM, les partis politiques, les médias, les OSC et les représentants des communautés cibles se sont renforcés pour créer des mécanismes fonctionnels de concertation, y compris des plateformes d'échange d'information et des forums de dialogue autour des processus électoraux. Interventions : mise en place de plateformes de dialogue et d'échange d'informations, renforcement des capacités des groupes cibles pour accroître la connaissance du processus électoral, développement d'outils, prévention des conflits	2.1 : Les femmes et les jeunes sont autorisés à s'engager dans des structures décisionnelles au niveau local afin de promouvoir les résultats de la paix et la cohésion sociale. Interventions : renforcement des capacités des groupes cibles afin d'accroître la connaissance du processus électoral, citoyenneté, prévention des conflits; communauté, diversité pour la cohésion, formation des médiateurs et des ambassadeurs de la paix	3.1: L'ELECAM et le Gouvernement sont en mesure d'élaborer un plan de sécurité électorale conforme aux normes et règles internationales d'engagement (sensibles au sexe et à l'âge). Interventions : développement d'outils, renforcement des capacités des groupes cibles, collecte et analyse de données, arrangements électoraux qui empêchent les violences, soutien à l'élaboration du code de conduite des partis sur la tolérance zéro à l'égard de la violence à l'égard des femmes aux élections
	1.2 : L'ELECAM, la société civile et les acteurs des médias sont autorisés à mener des campagnes de sensibilisation qui contribuent à un processus électoral pacifique. Interventions : le matériel d'éducation électorale est conçu et diffusé à l'échelle nationale, le renforcement des capacités	2.2 : Les femmes et les jeunes sont plus en mesure de mener des initiatives de paix aux niveaux local et communautaire afin d'améliorer la compréhension et l'engagement dans la prévention et la résolution pacifique des conflits liés aux tensions électorales. Interventions : sensibilisation, caravane de la paix, communauté en ligne, radios, création de solutions en ligne (FCB, WhatsApp), cadres traditionnels et religieux hors ligne organisent un ordre du jour convenu	3.2: Les forces de sécurité (gendarmerie et police) ont accru leurs capacités/connaissances/compétences en matière de conduite pacifique/leur rôle dans la sécurisation du processus autour des élections. Interventions : formation autour : droits de l'homme, dimension sexe et âge, règles d'engagement, comportement conformément au plan de sécurité électorale
		2.3 : Les femmes et les jeunes sont en mesure de surveiller les facteurs de risque liés aux conflits, en particulier liés à la violence électorale et à la participation active des communautés (Extrême-Nord-Ouest-Nord-Nord-Est). Interventions : sensibilisation, caravane de la paix, communauté en ligne, radios, création de solutions en ligne (FCB, WhatsApp), hors ligne traditionnelle et les milieux religieux organisent un ordre du jour convenu	3.3: Des mesures de sensibilisation et de confiance sont prises pour renforcer les relations entre forces de sécurité (police et gendarmerie) et les communautés cibles. Interventions : augmentation de la compréhension et de la confiance, sensibilisation

II.3 Description de la mise en œuvre du projet

II.3.1 Groupes cibles et bénéficiaires du projet

Les groupes cibles du projet étaient des acteurs clés impliqués dans les activités de consolidation de la paix, notamment en période électorale : ELECAM, 30 partis politiques, 8 ministères, 25 ONG/OSC, 50 dirigeants communautaires, 10 médias, 10 tribunaux dont le Conseil constitutionnel et la Cour suprême, le Conseil national de la Communication, 25 groupes de femmes et 25 groupes de jeunes ; 8 cellules de secours, 25 postes des forces de sécurité (gendarmerie et police). Au total, le projet avait pour ambition de toucher directement environ 5550 personnes, réparties comme suit :

Tableau 2: Nombre de bénéficiaires par catégorie

Catégorie	Nombre de personnes
ELECAM (Structure en charge des élections)	100
D'autres acteurs électoraux clés, y compris le Gouvernement	200
Groupes de femmes	800
Groupes de jeunes	600
Organisations de la société civile	500
Partis politiques	800
Forces de sécurité (gendarmerie et police)	500
Médias	50
Communautés cibles, y compris les autorités traditionnelles et religieuses	2000
Total	5550

Source : Document du projet

Le projet s'intéressait particulièrement aux femmes et aux jeunes, et a donc voulu qu'une grande partie des bénéficiaires directs soit des femmes et des jeunes âgés entre 18 et 35 ans. C'est ainsi que la structure suivante a été retenue, selon le sexe et l'âge.

Tableau 3 : Structure des bénéficiaires selon l'âge et le sexe

Age	Femme	Homme	Total
Entre 18 et 35 ans	1700	1500	3200
35 ans et plus	1350	1000	2350
Total	3050	2500	5550

Source : Document du projet

II.3.2 Stratégies de mise en œuvre

Afin d'assurer la mise en œuvre effective du projet, les stratégies suivantes ont été utilisées :

Formation à l'accompagnement : Les activités de formation ont été au centre de ce projet. En effet, chacune des agences a opté pour une approche de formation et de coaching pour le développement des compétences, en particulier par le biais de méthodes et de techniques d'apprentissage par l'action. De manière générale, l'idée était de faire des formations en cascade, qui consistait à former d'abord un ensemble de personnes (*ambassadrices et ambassadeurs de la paix*) ayant la capacité de pouvoir ensuite restituer la formation reçue dans les communautés.

Pour ONU FEMMES, il a ainsi été question de former des « *ambassadrices de la paix* » venant des communes à risques retenues dans le cadre du projet, lesquelles devaient ensuite aller organiser des restitutions dans leurs communes de résidence. Ces formations se sont tenues à Ebolowa pour les régions de l'Est, du Sud, du Centre ; à Nkongsamba pour les régions du Littoral, du Nord-ouest, du Sud-ouest et de l'Ouest ; à Ngaoundéré pour les régions du Nord, de l'Extrême-nord et de l'Adamaoua

Les thèmes abordés lors des formations portaient sur les points suivants :

- Mécanismes de formation et de déconstruction des clichés, notamment sur les réseaux sociaux ;
- Comment détecter dans un environnement, des personnes pouvant être catalyseur de dégradation du climat social, et comment les amener à changer ?
- Mécanismes de résolution des conflits

Plusieurs manuels ont été élaborés :

- Manuel de formation politique des femmes au Cameroun ;
- Manuel de formation des femmes médiatrices pour la paix ;
- Manuel de formation des Forces de l'Ordre et de Sécurité sur les élections paisibles en lien avec la Résolution 1325 du CSNU ;
- Guide de sensibilisation sur la Résolution 2222 sur la protection des femmes journalistes dans les conflits

Pour l'UNESCO, tout a également commencé par une formation des formateurs (40 jeunes ambassadeurs de la paix de l'UNESCO venant des 10 régions du Cameroun) à l'Université Panafricaine d'Afrique Centrale (UPAC) de Yaoundé, du 10 au 14 décembre 2018. Ensuite, ont suivi une première et une deuxième vague de restitutions communales de cette formation, qui ont permis à un plus grand nombre de jeunes de recevoir la formation au travers des partenaires de mise en œuvre. Les modules abordés lors des formations sont les suivants :

- Comprendre les concepts de paix, conflit, violence et guerre ;
- Prévention et gestion des conflits (outils et mécanismes) ;
- Cadre légal de résolution des conflits au Cameroun ;
- Femmes et jeunes dans les conflits de la réconciliation ;
- Cohésion sociale dans les communautés plurielles ;

Un manuel de formation a été rédigé pour développer ces différents modules.

Pour le PNUD, la démarche a été presque identique en matière de formation, mais avec des cibles différentes. Après la formation des formateurs tenue à Mbalmayo avec 20 participants, 03 ateliers de restitution ont été organisés (un à Bertoua pour les régions du Centre, du Sud et de l'Est, un à Garoua pour les régions de l'Adamaoua, de l'Extrême-nord et du Nord, un à Douala pour les régions du Littoral, du Sud-ouest, du Nord-ouest, et de l'Ouest). L'objectif de ces ateliers était de fournir à la Police et à la Gendarmerie des outils pour mieux maîtriser leur rôle dans le processus électoral et les accompagner dans l'élaboration du plan de sécurité. Par la suite, les participants à ces ateliers devaient à leur tour organiser des restitutions dans leur communauté. Cette formation portait également sur les thématiques de maintien de la paix et de la cohésion sociale, et la résolution des conflits dans les communautés. Un atelier de renforcement des capacités des journalistes sur la couverture médiatique des élections et la promotion de la paix pendant les processus électoraux au Cameroun a également été organisé.

Mise sur pied des cellules de veille et de suivi ou des mécanismes d'alerte précoce et de réponse rapide : Après les séances de formation, et les restitutions, il était mis sur pied des cellules de veille ou des mécanismes d'alerte précoce et de réponse rapide dans certaines communes pilotes. Ces mécanismes et cellules doivent avoir pour rôle d'alerter les autorités afin d'éviter des conflits. L'objectif était donc de faire de ces structures de véritables passerelles pour les interventions en faveur du maintien de la paix et de la cohésion sociale.

Réseautage local, national et régional : les cellules de veille et de suivi ou des mécanismes d'alerte précoce et de réponse rapide et les réseaux d'associations de femmes et de jeunes ainsi constitués à la base, avec des membres bien formés, ont été reliés entre eux, mais aussi avec d'autres organisations au niveau régional et national, à travers des plateformes, des réseaux de jeunes, d'hommes, de dirigeants traditionnels, de manière à constituer un vaste réseau de véritables partenaires du Gouvernement, non seulement pour le maintien de la paix et de la cohésion sociale, mais aussi pour la participation populaire des différentes catégories à la planification, à la mise en œuvre, et à l'évaluation des initiatives électorales aux niveaux national et local.

Rapprochement et renforcement institutionnels des acteurs : le projet a organisé des ateliers et des rencontres réunissant les organisations de la société civile, les partis politiques, ELECAM et les associations de jeunes et de femmes, avec pour but de les rapprocher, afin qu'ils travaillent ensemble pour le maintien d'un environnement paisible avant, pendant et après les élections, et pour l'intégration des jeunes et des femmes dans le processus électoral. Dans ce cadre, des rencontres bilatérales ont été organisées à Yaoundé du 15 au 18 avril 2018, entre ELECAM et les autres acteurs du processus électoral. Il s'agissait tour à tour des rencontres avec les parties politiques, les organisations de la société civile, les administrations (MINAT et autres ministères), le

MINJUSTICE et les autorités religieuses et traditionnelles et enfin les médias. A la suite de ces rencontres bilatérales, une rencontre nationale des acteurs du processus électoral a été organisée à Douala le 23 avril 2019, avec pour but de présenter les résumés des concertations des rencontres bilatérales et de mettre en place une plateforme de consultation permanente afin de renforcer les synergies nécessaires entre les acteurs du processus électoral, en vue d'assurer un meilleur suivi du processus électoral et une conduite pacifique des différentes élections.



Rencontre nationale des acteurs du processus électoral organisée à Douala le 23 avril 2019

Sensibilisation /communication : Le projet a organisé un ensemble d'activités de sensibilisation. L'un des objectifs des sensibilisations était de mobiliser les femmes et les jeunes, pour leur implication et leur contribution dans la mise en œuvre du projet. Ces sensibilisations visaient également à contribuer au changement des comportements en termes de perception des relations entre les sexes, à lutter contre les discriminations dans l'utilisation des services sociaux de base pendant le processus électoral. Pour le faire, les agences de mise en œuvre du projet (ONU FEMMES, UNESCO et PNUD) ont travaillé avec les institutions étatiques ainsi qu'avec les radios communautaires et d'autres médias. Par ailleurs, des campagnes d'inscriptions des femmes sur les listes électorales et de retrait des cartes d'électeur ont été organisées par ELECAM, avec le soutien d'ONU FEMMES.

Plaidoyer : Afin d'assurer une plus grande intégration des décideurs et des politiques aux niveaux local, régional et national, des actions ciblées de plaidoyer ont été organisées. Plaidoyer pour plus d'implication des femmes dans le processus électoral et les instances de prise de décision, plaidoyer pour la protection des femmes et des jeunes contre les violences, notamment en période électorale, etc. Dans ce cadre, une

conférence internationale a été organisée à l'Assemblée Nationale du 03 au 05 septembre 2019 avec 150 participants, sur le thème : « Espace jeunesse pour un dialogue interculturel, interreligieux, intergénérationnel, et d'égalité des sexes au Cameroun ». Aussi, les élus locaux (maires, conseillers municipaux) et les dirigeants traditionnels et religieux ont été impliqués dans la mise en œuvre du projet.

Recherche et documentation : Plusieurs manuels de formation et de sensibilisation ont été élaborés dans le cadre du projet. Ils continueront à servir pour les formations après le projet.

Sur le plan organisationnel, le projet a été mis en œuvre conjointement par le PNUD, ONU FEMMES et l'UNESCO sous la coordination générale conjointe du Coordonnateur résident des Nations Unies et du Ministre de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT). Plusieurs acteurs publics ont été impliqués, notamment ceux intervenant dans le processus électoral, ou en charge de la jeunesse et des questions de genre : ELECAM, MINAT, MINJEC, MINEPAT, MINEDUB, MINCOM, MINPROFF, SED et DGSN.

En outre, les 03 agences des Nations Unies ont signé des accords de coopération avec certaines ONG ayant une expertise dans les processus électoraux ou le maintien de paix et la cohésion sociale, après une évaluation des capacités. Il s'agit notamment de : Sight-Savers, CAMYOSFOP, CERDOTOLA, CNJC, Horizon Femmes, Zenu Network, réseaux électoraux CHRAPA, LUKMEF, More Women in Politics, RELEC and ROAD, PAYNCOP, MOHCAM, PAWED, Cameroon Human Rights network organization (RECODH), l'Ecole internationale des forces de sécurité, les jeunes camerounais et étudiants pour la paix, les universités de Yaoundé II, Maroua, Buea, Bamenda.

Un comité de gestion du projet a été mis sur pied, et était composé comme suit :

- Un Comité directeur : Co-dirigé par le MINEPAT ou son Représentant et le Coordonnateur résident des Nations Unies. Il est constitué des 3 agences bénéficiaires (PNUD, ONU FEMMES et UNESCO), du MINPROFF, MINJEC, ELECAM, MINAS, CNPBM, CNC, etc.). Ce comité directeur était responsable de l'orientation stratégique du projet.
- Un Comité technique : Co-dirigé par le Représentant adjoint du PNUD et le Directeur Général de la Coopération au MINEPAT. Il est composé de 4 chefs de programmes du PNUD, d'ONU Femmes, de l'UNESCO, de la CODP-CA, de 2 points focaux de MINEPAT, de l'Équipe de coordination. Le Comité technique était chargé de l'adoption des plans de travail annuels et de l'examen pour l'adoption des rapports et des conseils techniques pour la bonne mise en œuvre du projet.
- Une Unité de coordination : Dirigée par le PNUD, elle était composée du Coordinateur du projet (PNUD), de 2 responsables de projets d'ONU Femmes et de l'UNESCO, du point focal du projet à la CODP-CA, du point focal du projet au

MINEPAT et des spécialistes des fusions et acquisitions de chaque agence bénéficiaire. L'Unité de coordination avait la charge de la mise en œuvre des activités sur le terrain.

Le coordinateur du projet au PNUD et les deux chefs de projet d'ONU FEMMES et de l'UNESCO ont été recrutés pour travailler à plein temps à la mise en œuvre du projet.

10 réunions de l'Unité de coordination ont été tenues pour surveiller la mise en œuvre, ainsi que 05 réunions du Comité technique.



Cérémonie de lancement officiel du projet, Yaoundé, 15 novembre 2018, amphi 300 au MINEPAT

Afin d'assurer une synergie entre les 3 agences, un plan de coordination a été élaboré conjointement. Ce plan définissait entre autres la stratégie de déploiement et des plans d'action et de surveillance communs. Le PNUD jouait le rôle de l'agence leader de ce projet, et à ce titre, a coordonné l'élaboration des plans de travail annuels pour le projet, a assuré la préparation et la consolidation des rapports, a organisé des réunions régulières de gestion du projet. Ces réunions de gestion de projet servaient de mécanisme de suivi pour la mise en œuvre rapide et efficace du projet. Ces réunions permettaient également de superviser les activités mises en œuvre pour s'assurer qu'elles touchent effectivement les cibles visées et qu'elles sont réalisées dans les délais et produisent les résultats escomptés.

Les risques ont été bien identifiés dans le document du projet, et on fait l'objet d'un suivi régulier.

Comme il a été dit précédemment, ce projet était initialement prévu pour être mis en œuvre sur la période allant du 1^{er} novembre 2018 au 30 avril 2020, mais il le délai a été finalement prorogé jusqu'au 30 octobre 2020. Toutefois, en fin 2020, seulement 90% des activités du projet avaient été réalisées et jusqu'au mois de mars 2021, certaines activités du projet étaient encore en cours de réalisation. Par ailleurs, certaines activités n'ont pas été réalisées. Ces retards s'expliquent par les perturbations de calendrier de mise en œuvre des activités dues à la pandémie de COVID-19, à la situation sociopolitique dans les régions Nord-Ouest et Sud-Ouest et à l'agenda électoral.

II.3.3 Budget du projet

Le budget total du projet était de 1 498 000 \$, entièrement financé par le PBF. Cette enveloppe budgétaire était répartie comme suit entre les 03 agences de mise en œuvre :

- PNUD : 609 900 \$
- ONU FEMMES : 446 190 \$
- UNESCO : 441 910 \$

Ainsi, le budget de 446 190 \$ alloué à ONU FEMMES peut être considéré comme la part du budget du projet affecté à des activités axées sur l'égalité des sexes ou l'autonomisation des femmes. Même si dans leurs activités, les autres agences ont également pris en compte l'aspect genre.

II.4 Constats de l'évaluation sur la mise en œuvre du projet

Le projet, sur le plan conceptuel est très bien formulé. Il est basé sur des priorités nationales définies conjointement avec le Gouvernement lors de la FNUD 2018-2020. Il a été développé en collaboration avec des entités gouvernementales (MINEPAT, MINJEC, MINEDUB, MINCOM, SED, DGSN) ; en plus d'Elections Cameroun, et des ONG nationales. Toutefois, les principaux bénéficiaires finaux que sont les femmes, les jeunes et les personnes vulnérables n'ont pas été véritablement consultés au moment de la conception du projet. La description de cette consultation n'apparaît pas dans le document du projet. Ceci aurait pu constituer un handicap pour le projet, dans la mesure où il est important de prendre en compte les réalités culturelles, économiques et sociales des différentes zones d'intervention, afin de susciter une grande adhésion et prendre en compte de manière encore plus précise les préoccupations des populations.

Le document du projet fait très bien le lien entre l'objectif du projet et les résultats du Fonds des Nations Unies pour la Démocratie (FNUD), ainsi que le lien avec les Objectifs de Développement Durable (ODD). Le seul élément qui pourrait manquer c'est l'ancrage aux stratégies communales.

Le cadre logique du projet est bien conçu, toutefois, une analyse des rapports de mise en œuvre du projet fait ressortir le fait qu'un plan de suivi-évaluation du projet n'a pas

été élaboré et une évaluation à mi-parcours n'a pas été réalisée. Seule une évaluation interne a été effectuée. Ces éléments auraient permis un meilleur suivi de la mise en œuvre du projet, afin de pouvoir faire des ajustements en cas de besoin.

L'approche faire-faire qui a consisté à impliquer non seulement des partenaires de mise en œuvre, mais aussi les femmes et les jeunes des communautés visées est salubre et a fortement contribué à la mise en œuvre fructueuse et à la durabilité du projet. En effet, en s'appuyant sur les contributions de la population locale, le projet devient à la fois légitime et efficace dans la réalisation des objectifs des communautés touchées.

La démarche générale du projet a été analysée en se basant sur les éléments suivants : l'approche participative adoptée dans la mise en œuvre des activités, l'approche basée sur la formation et l'accompagnement, la mise sur pied des cellules de veille et de suivi ou des mécanismes d'alerte précoce et de réponse rapide, la constitution d'un réseau local, régional et national, le rapprochement et le renforcement institutionnels des acteurs. Le détail de cette analyse est décrit dans le tableau 4 ci- après.



Formation sur les Violences à l'Egard des Femmes dans les Elections, par ONU FEMMES et ELECAM, Douala, 2019

Tableau 4 : Eléments d'appréciation de la démarche générale du projet

N°	Eléments d'analyse	Points forts	Points faibles	Opportunités	Risques
1	Approche participative	Le projet cadre bien avec les priorités des Nations Unies et du Gouvernement camerounais Forte implication du Gouvernement dans la mise en œuvre du projet Implications des bénéficiaires dans la mise en œuvre	Faible consultation des bénéficiaires finaux (femmes, jeunes et personnes vulnérables) le projet dans sa globalité n'a pas été présenté à toutes les parties prenantes, notamment aux bénéficiaires finaux	Le projet est apprécié et accepté au niveau local Le projet peut avoir une certaine durabilité, grâce à l'implication du Gouvernement et des autorités locales	Absence de suivi et d'accompagnement après la fin du projet
2	Formation à l'accompagnement	Multiplication du nombre de personnes formées Implication des membres des différentes communautés dans la formation Diversification de la formation et des cibles Regroupement des formations pour diminuer les coûts	Mécanisme peu rigoureux de sélection des bénéficiaires Le projet n'a pas pu organiser une séance de formation dans chaque commune retenue (regroupement de formation). Ceci implique que les thèmes de formations étaient génériques et non spécifiques aux risques de conflits dans chaque commune - Les formations des différentes agences n'étaient pas toujours harmonisées	Facilitation des restitutions, qui peuvent être traduites en langue locale par les membres des communautés impliquées Avoir un grand nombre d'ambassadeurs de la paix Une plus grande acceptation du projet au niveau local, ce qui peut aussi contribuer à sa durabilité	Déplacement des personnes formées vers d'autres localités après la formation Absence de suivi et d'accompagnement après la fin du projet
3	Mise sur pied des cellules de veille et de suivi ou des mécanismes d'alerte précoce et de réponse rapide	Ces cellules sont constituées des membres des différentes communautés Les autorités administratives et traditionnelles travaillent avec ces cellules	- Les cellules n'ont été mises sur pied que dans quelques communes pilotes - Aucun mécanisme de financement de ces cellules n'a été mis sur pied - La mise sur pied des cellules ne se faisait pas conjointement entre les 03 agences	Les membres de la Cellule pourront servir de relais entre les autorités et les populations, pour une alerte rapide en cas de risque Instauration d'un climat de confiance entre les autorités et les populations	- Déplacement des membres de la Cellule de veille vers d'autres localités - Inefficacité du travail de la cellule en cas de manque de moyens - démultiplication inutiles des cellules. Absence de cohésion entre les ambassadeurs de la paix au sein d'une même communauté, car ayant suivi la formation avec des agences différentes.
4	Réseautage local, régional et national	Les différentes Cellules sont mises en réseau et peuvent travailler ensemble, partager des expériences Facilite la restitution des formations reçues	Le fait que les 03 agences n'ont pas réalisées conjointement les activités de formation et de sensibilisation limite le niveau de connexion entre les différents groupes formés ou sensibilisés par chaque agence et rend donc moins efficace le réseautage	Le Gouvernement peut s'appuyer sur ce réseau pour le maintien de la paix Le Gouvernement peut s'appuyer sur ce réseau pour évaluer les initiatives électorales au niveau local	
5	Rapprochement et renforcement institutionnels des acteurs	Diminution du niveau de méfiance entre le Gouvernement, ELECAM, les partis politiques, les OSC, et les médias - Stratégie commune entre ces différents acteurs, pour le maintien d'un environnement paisible et d'une cohésion sociale - Dialogue apaisé entre ELECAM et les partis politiques		Le Gouvernement peut s'appuyer sur les médias et les OSC, pour véhiculer des messages de paix	

N°	Éléments d'analyse	Points forts	Points faibles	Opportunités	Risques
6	Sensibilisation /communication	A favorisé une plus grande adhésion au projet. A permis de toucher un grand nombre de personnes. A contribué au changement des comportements en termes de perception des relations entre les sexes, et à lutter contre les discriminations dans l'utilisation des services sociaux de base	Il n'y a pas eu une forte communication sur le projet dans son ensemble, ce qui a pu limiter un peu ses effets		
7	Recherche et documentation	Elaboration de plusieurs manuels de formation des différentes cibles	Les manuels physiques (imprimés) n'ont pas été suffisamment distribués, notamment aux ambassadeurs de la paix formés	Ces manuels pourront servir même après le projet	S'il n'y a pas une bonne communication sur l'existence de ces manuels et aussi une grande distribution, ils peuvent être peu utilisés
8	Approche faire-faire	Utilisation des partenaires de mise en œuvre qui ont de l'expertise dans le domaine, et qui ont une bonne connaissance du terrain et des cultures	Peu de synergie entre les partenaires des différentes agences de mise en œuvre	Renforcement de l'expérience des partenaires dans le domaine	Il peut y avoir une grande différence dans les méthodes de mise en œuvre utilisées par les différents partenaires
9	Genre	Repositionnement du Genre dans les rapports sociaux Plus grande participation des femmes au processus électoral		Les femmes participent davantage aux prises de décisions dans leurs communautés	

III. PORTEE ET OBJECTIFS DE L'EVALUATION

III.1 Portée de l'évaluation

L'évaluation du projet porte sur la période de mise en œuvre du projet et va couvrir un échantillon de communes concernées. Elle se focalise sur les jeunes filles et garçons et les autres groupes marginalisés en âge de voter, mais aussi les partis politiques, ELECAM, certains ministères, le Conseil constitutionnel, le Conseil National de la Communication, les professionnels des médias, les organisations de la société civile, les forces de sécurité, les leaders communautaires et les communautés cibles du projet qui ont effectivement contribué à la conduite pacifique de ce processus électoral, ceci dans le but de pouvoir mesurer les changements observés auprès de ces populations ainsi qu'au niveau des institutions camerounaises suite à la mise en œuvre de ce projet.

III.2 Objectifs de l'évaluation

Cette évaluation vise à avoir un regard sur l'ensemble des éléments pertinents de ce projet après sa clôture et permettre ainsi de prendre des mesures correctives dans le cadre des prochaines interventions. Elle donne des recommandations dégage les leçons apprises et fournit de l'information essentielle pour façonner et informer les futurs programmes avec le PBF.

De manière spécifique, l'objectif de cette évaluation est :

- D'apprécier la performance du projet, notamment le niveau d'obtention des résultats immédiats fixés ;
- D'analyser la manière avec laquelle ces résultats ont été atteints et comment les activités ont été réalisées ;
- Et enfin de mesurer les changements obtenus pendant le processus électoral.



Atelier de renforcement des capacités des forces de maintien de l'ordre sur l'axe femme, paix et sécurité, Bertoua, les 07 et 08 avril 2020

IV. APPROCHE METHODOLOGIQUE

Pour collecter les données et mettre en œuvre cette évaluation, une méthodologie en deux phases successives en dehors de l'analyse des données a été adoptée : une phase préparatoire et une phase de collecte et de traitement des données.

IV.1 Phase préparatoire

Cette phase a commencé par une étape de pré-évaluation qui a consisté en la conception du processus d'évaluation, puis une étape de préparation. Il s'est agi notamment des séances de travail préalables avec les responsables du projet à divers niveaux dans les agences de mise en œuvre, de la revue documentaire, de l'élaboration de la matrice d'évaluation à partir des questions d'évaluation détaillées, de l'échantillonnage et de l'élaboration des outils de collecte des données.

a) Séances de travail préalables avec les responsables du projet

Cette étape a été meublée de séances de travail successives avec les responsables du projet dans les 03 agences de mises en œuvre (PNUD, ONU FEMMES et UNESCO) et a permis de mieux s'approprier les objectifs du projet et sa mise en œuvre, d'avoir la même lecture des termes de référence, de discuter des critères d'échantillonnage et d'adopter le planning des activités.

Il a donc été question ici que le consultant soit briefé sur le projet par les experts techniques et les responsables du suivi-évaluation. Les différents documents du projet ont été mis à la disposition du consultant, afin que celui-ci puisse avoir suffisamment d'informations pour une bonne exécution de l'évaluation.

b) Revue documentaire

Le fonds documentaire constitué des documents du projet, du plan stratégique de préparation et d'intervention de la mission, les stratégies et plans d'action nationaux pertinents, des rapports de mise en œuvre (rapports de formation, de sensibilisation avec les listes de présence), a permis de faire le relevé des données prévisionnelles, l'analyse du niveau d'exécution, pour orienter aussi bien le calcul de l'échantillon que le contenu des outils de collecte des données en vue de vérifier et approfondir les informations et hypothèses préliminaires issues de la revue documentaire. Une liste des bénéficiaires du projet avec leur contact téléphonique a été reconstituée, pour servir de base de sondage pour le tirage de l'échantillon.

c) Echantillonnage et outils de collecte des données

L'évaluation s'est faite dans toutes les communes où le projet a été implémenté. Elle s'est appuyée sur plusieurs techniques de collecte des données :

- Des collectes de données secondaires à travers les études de documents ;

- Des entretiens avec les diverses parties prenantes du projet (Equipe de Gestion du Projet, les responsables des 03 agences du Système des Nations Unies (les M&E Specialist, l'ARR de l'unité gouvernance, les programmes Specialist des agences, les DRR et les RR), les partenaires d'implémentation du projet, les différentes parties prenantes ayant intervenu d'une manière ou d'une autre dans la mise en œuvre du projet (les autorités administratives, ELECAM, les partis politiques, le bailleur de fonds, les forces de sécurité, les Organisations de la Société Civile, les médias, etc.) ;
- Des interviews individuels avec les bénéficiaires du projet (les femmes, les jeunes, les membres de groupes vulnérables).

Ces différentes techniques de collecte des données avaient pour but de satisfaire les critères d'évaluation de la manière suivante :

Tableau 5 : Critères d'évaluation et sources des données

Dimensions de l'évaluation et collecte de l'information	Etude documentaire (Documents du projet, Rapport à mi-parcours du projet, Rapport d'exécution, rapports des réunions des divers comités, Etc.)	Interviews et entretiens (bénéficiaires finaux, gestionnaires de projets, opérateurs, et acteurs clés)	Base de données
Pertinence ou cohérence	✓	✓	
Efficacité	✓	✓	✓
Efficiency	✓		✓
Durabilité/ Appropriation locale	✓	✓	
Impact	✓	✓	
Caractère catalytique	✓	✓	
Sensibilité au temps	✓	✓	✓
Tolérance aux risques et innovation	✓	✓	

Source : l'évaluateur

Chaque information nécessaire a été collectée auprès de plusieurs sources à la fois, afin de procéder à la triangulation et s'assurer de l'exactitude. Cela apparaît dans la matrice d'évaluation plus loin.

Echantillonnage

Pour les femmes, jeunes filles et garçons et personnes vulnérables, qui sont les principaux bénéficiaires, leur liste a été constituée à travers les listes de présence aux différentes activités du projet. Ces listes ont donc servi de base de sondage. La taille de l'échantillon requise a été obtenue en utilisant la formule suivante :

$$Taille = \frac{n}{1 + (\frac{n}{population})} \text{ avec } n = Z \times Z(\frac{P(1-P)}{D^2})$$

Avec :

$P = 0,5$ (proportion réelle du facteur dans la population), ce qui est supposé être de 50% (0,5), car sans le bénéfice d'une estimation informée, la proportion vraie qui a les intervalles de confiance les plus conservateurs - 0,5 - devrait être choisie.

$D = 0,1$ (différence maximale entre la moyenne de l'échantillon et la moyenne de la population où elle est définie à $\pm 5.5\%$).

$Z = 1,96$ (zone sous la courbe normale correspondant au niveau de confiance souhaité, pour des niveaux de confiance de 95% pour une précision accrue).

Avec une population totale estimée à environ 600 individus, la taille de l'échantillon est donc de 113 personnes, que nous avons majorée à 130. Cet échantillon est constitué de 60 femmes et jeunes filles, 50 jeunes garçons et 20 personnes vulnérables.

La liste des personnes à interviewer a été obtenue par un tirage aléatoire simple.

Pour les autres cibles, la collecte sera davantage qualitative. Ainsi, la méthode d'échantillonnage ne cherche pas la représentativité, mais plutôt guidée par la recherche des individus avec des informations spécifiques sur le sujet. Ainsi, l'échantillon va se répartir ainsi qu'indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Echantillon enquête qualitative

Catégorie de personnes	Nombre de personnes enquêtées
Autorités administratives et traditionnelles (Sous-Préfet, Maire, Lamido, Délégations concernées si existantes)	8
Responsables des OSC, Forces de sécurité, autres informateurs clés	10
Bailleur de fonds	1
Responsable du projet/ points focaux	9
PNUD	4
ONU FEMMES	2
UNESCO	2
Médias	5
Partenaires de mise en œuvre	11

Source : l'évaluateur

Outils de collecte

Pour mener à bien la collecte des données, plusieurs types de questionnaires ou guide d'entretien ont élaborés en fonction des différentes cibles. Il s'agit de :

- ✓ Questionnaires/ guides d'entretien pour gestionnaire de projet (PNUD, ONU Femmes et UNESCO) ;
- ✓ Questionnaires/ guides d'entretien pour les bénéficiaires du projet (les femmes, les jeunes, les membres de groupes vulnérables)

- ✓ Questionnaires/ guides d'entretien pour les autres parties prenantes (Partis politiques, Organisations de la Société Civile (OSC), Médias, Forces de sécurité, autres informateurs clés)
- ✓ Questionnaires/ guides d'entretien pour les autorités administratives et traditionnelles

Toutefois, étant donné que la collecte des données s'est faite par la méthode Computer Assisted Personal Interviewing (CAPI), tous ces questionnaires ou guides d'entretien ont été programmés dans des masques de saisie sous le logiciel CSpro. La méthode CAPI est un mode d'administration du questionnaire dans le cadre duquel l'enquêteur utilise un appareil électronique tel que l'ordinateur, le téléphone ou la tablette pour procéder à l'interview. Dans le cadre de cette étude, l'outil utilisé a été l'ordinateur, étant donné que l'essentiel de la collecte s'est faite par téléphone. Cette méthode est très intéressante car elle permet de réduire la période d'exploitation des données et améliore le contrôle de cohérence puisque :

- La saisie se fait simultanément au moment de la collecte ;
- Les programmes de contrôle de cohérence sont intégrés au moment de la conception de l'application, ce qui permet leur exécution au moment de la collecte, entraînant ainsi une meilleure qualité des données au sortir de la collecte sur le terrain.

IV.2 Phase de collecte et de traitement des données

En raison de la situation sanitaire et des restrictions de déplacement liées à la pandémie du COVID-19, plusieurs personnes ont été interviewées à distance par appel téléphonique, notamment pour les personnes vivant hors de Yaoundé.

Afin de minimiser les erreurs d'observations, des contrôles ont été effectués à tous les niveaux de la chaîne. Ainsi, deux types de contrôles seront effectués à savoir :

- Les contrôles de cohérence ;
- Les contrôles d'effectivité.

La qualité des données sera assurée sur la base des critères (complétude, cohérence, fiabilité et exactitude) présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 7 : Eléments de prise en compte de l'assurance qualité

Critère de qualité	Définition	Action à entreprendre pour assurer la qualité des données
Complétude	Est-ce que toutes les informations requises sont collectées par les agents de collecte ?	- Les assistants de collecte ont été convenablement formés pour assurer la complétude des informations collectées. - le consultant, tout en étant lui-même enquêteur, assurait la supervision du travail des assistants de collecte en vérifiant tous les questionnaires pour s'assurer de la complétude des informations collectées.

Critère de qualité	Définition	Action à entreprendre pour assurer la qualité des données
Cohérence	Les informations collectées dans toutes les sections du questionnaire sont-elles cohérentes ?	- Les assistants de collecte seront convenablement formés pour assurer la cohérence des informations collectées. - Le consultant vérifiera tous les questionnaires des enquêteurs en vue d'analyser la cohérence des réponses. Les questionnaires présentant des incohérences étaient renvoyés pour correction. - les masques de saisie, développés sous CsPro, prennent en compte des programmes de contrôle dont l'exécution permet de détecter les incohérences qui apparaissent sur les questionnaires et celles-ci étaient corrigées par la suite.
Fiabilité	Les assistants de collecte ont-ils collecté les informations auprès des personnes de l'échantillon ? Les informations collectées correspondent-elles aux réponses des répondants rencontrés ?	- Le consultant s'assurera de l'effectivité des entretiens réalisés par les assistants de recherche
Exactitude	Les informations collectées sont-elles conformes avec la réalité ?	- Le consultant procédera à la triangulation des données, en collectant les mêmes informations auprès de plusieurs sources.

Source : l'évaluateur

IV.3 Limites de la méthodologie et défis rencontrés

La mission d'évaluation n'a pas pu avoir accès à tous les documents qui auraient pu fournir davantage de données et d'informations nécessaires (surtout au niveau de la génération des résultats) pour exécuter entièrement la méthodologie indiquée dans le rapport initial. En effet, le nombre de jours alloués à la collecte de données sur le terrain était relativement court pour permettre une triangulation plus efficace des informations, au vu du nombre élevé de parties prenantes et de partenaires de mise en œuvre.

Le fait d'avoir été contraint de faire pratiquement tous les entretiens par téléphone (en raison de la pandémie du COVID-19 et de la durée de la collecte) a engendré des difficultés liées à la couverture partielle des zones d'intervention du projet par les réseaux téléphoniques.

Le projet n'a pas prévu la mise en place de populations témoins qui permet de réaliser une évaluation d'impact. La comparaison des indicateurs issus de l'évaluation finale à ceux de l'étude de référence ne permet pas d'attribuer toute évolution au projet. Les changements observés peuvent résulter d'effets conjugués.

Le temps de mise en œuvre du projet est aussi faible pour apprécier les effets car ceux-ci peuvent être amorcés mais non encore perceptibles. Certains bénéficiaires de formations n'ont pas pu mettre en pratique les acquis de la formation intervenue en fin de projet.

Les consultations des parties prenantes non-exécutantes du projet n'ont pas été assez élargies pour exprimer une vision extérieure sur le projet.

Toutefois, ces limites et difficultés ont été gérées de manière à réduire significativement leur impact sur les résultats de l'évaluation. En effet, avec les listes des bénéficiaires, tout bénéficiaire tiré dans l'échantillon et qui était injoignable était

remplacé par un autre bénéficiaire de même caractéristique. Par ailleurs, afin de s'assurer de ne pas oublier des informations importante, les interviews avec les agences de mises en œuvre du projet et les partenaires d'exécution ont été multipliées.



Formation sur les violences faites aux femmes en période électorale, Douala, 2019

V. ANALYSE DES DONNEES

Cette phase comprend le traitement des données, l'analyse des données et la rédaction du rapport provisoire.

V.1 Traitement des données issues de l'enquête quantitative

Le traitement des données collectées se fera en utilisant l'outil informatique. Cette tâche est allégée du fait que la saisie se fera directement sur le terrain. La démarche de traitement est la suivante :

- La codification des questions ouvertes ;
- L'apurement du fichier de données ;

Codification des questions ouvertes

Dès réception des fichiers de collecte par l'équipe de traitement, il sera question de dépouiller l'ensemble des questions ouvertes afin de recenser l'ensemble des réponses distinctes apportées par les répondants. Un numéro ou code sera attribué à chaque réponse afin d'obtenir la grille de codification qui servira à la codification des questionnaires.

Apurement du fichier des données

A la fin de la collecte des données assistée par les tablettes et téléphones portables, tous les fichiers de données seront fusionnés pour en faire un seul qui contient tous les individus enquêtés.

Ensuite, un nouveau programme de contrôle sera exécuté pour identifier d'éventuelles incohérences et les apurer. Ensuite, un tri à plat sera effectué pour identifier les valeurs aberrantes dans le but de vérifier leur exactitude à partir du questionnaire incriminé. A l'issue de ces deux exercices, on disposera d'un fichier beaucoup plus cohérent qui permettra de calculer les différents indicateurs clés.

Enfin, il sera question de sortir les tableaux de résultat en vue de l'analyse des données et le calcul des indicateurs de performance.

Gestion des données

Un plan de gestion des données sera élaboré pour permettre de :

- Mettre en sécurité et préserver les données primaires et par conséquent les informations individuelles des participants ;
- Assurer la conformité des données avec les classification-types ;
- Assurer la validité des données ;
- Assurer l'intégrité des données et leur cohérence interne ;
- Traiter efficacement les données suivant les besoins.

Les informations sur le nom et le prénom des participants à l'interview ont été effacées de la base de données issue de l'enquête pour assurer la confidentialité des informations individuelles. Seule l'identifiant unique sera présent dans la base de données de sorte que si besoin est, on pourrait retrouver d'autres informations dans la base de données principale des bénéficiaires du projet, base de données à laquelle n'a accès que l'investigateur principal et personne d'autre.

De plus, les résultats de l'enquête seront présentés de manière agrégée en évitant de publier les informations individuelles des participants à l'étude.

V.2 Traitement des données issues de l'enquête qualitative

Le corpus des entretiens fera l'objet d'une analyse thématique et d'une analyse textuelle ou sémantique.

L'analyse thématique consiste à regrouper manuellement les éléments signifiants du discours selon des thèmes prédéfinis, tels que les points forts du projet, les dysfonctionnements du projet, les éléments à capitaliser, les leçons apprises, etc.

L'analyse textuelle sera réalisée avec le logiciel Alceste qui permet d'extraire, sur des bases sémantiques, les structures signifiantes d'un texte et d'en quantifier l'occurrence. Chaque entretien est divisé en Unités de Contexte Élémentaire (U.C.E.) d'une longueur standardisée d'environ trois lignes. Les mots sont réduits à leur racine puis regroupés. La similarité des U.C.E. est basée sur le nombre de mots en commun. Les classes d'énoncés représentatifs ou classes sémantiques sont constituées à partir du regroupement des U.C.E. par une méthode de classification descendante hiérarchique. Le pourcentage de variance est présenté pour chaque classe sémantique et permet d'avoir une représentation du poids de chaque classe.

V.3 Rédaction du rapport

Il a été élaboré un plan d'analyse des données qui donne les indications sur les paramètres à analyser, les variables clés à exploiter, les croisements et les tests à effectuer.

La méthode d'évaluation privilégiée a été celle de la différence simple qui consiste à comparer dans chaque commune, la situation après la mise en œuvre du projet à la situation avant le projet.

L'on a utilisé par ailleurs la statistique descriptive à travers les analyses univariées et bivariées. Pour ce qui est de l'analyse univariée, il a été question de calculer les fréquences relatives pour chacune des variables clés après le projet et avant le projet pour faire des comparaisons.

Quant à l'analyse bivariée, on a procédé au croisement des variables clés au sexe afin de désagréger les principaux indicateurs. Avant toute chose, un test d'indépendance ou test de Khi-Deux était effectué pour confirmer l'éventuel lien entre les deux variables avant la construction du tableau de contingence.

VI. RESULTATS DE L'EVALUATION

VI.1 Pertinence et cohérence du projet

L'évaluation d'un projet doit s'intéresser aussi bien à sa conception qu'à sa mise en œuvre, avant d'observer ses effets. En effet, il est reconnu qu'une conception qui comporte des erreurs peut entraîner des obstacles dans la mise en œuvre du projet, qui eux-mêmes peuvent impacter sur les effets et créer des écarts énormes par rapport aux prévisions.

VI.1.1 Pertinence dans la conception du projet

Constat 1 : La pertinence du projet est avérée, et est reconnue par toutes les parties prenantes. Il répond à un besoin national et cadre avec les priorités du Gouvernement.

Le contexte socio politique du Cameroun rend pertinent l'objet du projet. En effet, les crises sécuritaires, humanitaires et sociopolitiques dans le pays ont provoqué une rareté des ressources, des déplacements internes des populations, ce qui a quelque peu exacerbé les tensions entre les communautés et aggravé les divisions et les tensions. Il était donc tout à fait possible que le pays soit confronté à une escalade de la violence dans les principales communes identifiées par le projet, notamment pendant la période électorale. Cela pouvait se diffuser dans d'autres communes, si des mesures préventives et d'accompagnement n'étaient pas prises. Renforcer les capacités des acteurs et appuyer les processus électoraux pacifiques et la cohésion sociale avaient donc toute sa raison d'être. Il est évident que la cohésion sociale a été mise à rude épreuve au Cameroun depuis quelques années. Des discours de haine, de divisions et de replis identitaires ont envahi les réseaux sociaux, et on a pu observer dans certaines localités, des affrontements entre populations. Dans ces circonstances, la diversité ethnique et culturelle du pays pouvait être plutôt un catalyseur en cas de repli identitaire et de difficultés dans la cohabitation entre communautés. Une jeune dame vivant à Maroua explique : « ...auparavant, les musulmans et les chrétiens ne pouvaient pas manger ensemble dans une même assiette... ».

Le projet est cohérent avec les priorités identifiées par le Gouvernement camerounais dans sa Vision 2035, avec la Stratégie pour le relèvement et la consolidation de la paix dans les régions du Septentrion et de l'Est du Cameroun pour 2018–2022. Il cadre également avec les objectifs stratégiques pour 2020 consacrés dans son Plan d'action national 1325 pour les femmes, la paix et la sécurité ; et la résolution 2250 du Conseil de sécurité des Nations Unies qui appelle à une participation accrue des jeunes à la promotion de la paix et de la sécurité.

Par ailleurs, le projet contribue à plusieurs résultats du Fonds des Nations Unies pour la Démocratie (FNUD). Parmi ceux-ci, on peut citer :

Résultat 1.2 du FNUD : D'ici 2020, les femmes, les jeunes, les enfants et les personnes vulnérables bénéficieront de mesures de protection sociale efficaces et durables accrues pour réduire les inégalités et la violence.

Résultat 4.1 du FNUD : D'ici 2020, les populations (en particulier les groupes vulnérables) dans les zones d'intervention ciblées sont plus résistantes aux chocs environnementaux, sociaux et économiques.

Enfin, le projet contribue à l'atteinte de plusieurs Objectifs de Développement Durable (ODD) :

Objectif 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et toutes les filles

Objectif 10 : Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre

Objectif 16 : Promouvoir le développement de sociétés pacifiques et inclusives pour le développement durable, assurer l'accès à la justice pour tous et établir des institutions efficaces, responsables et inclusives à tous les niveaux.

Dans le cadre de la contribution du système des Nations aux défis de développement socioéconomiques et politiques , le projet est aligné à l'effet 4.1 du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD) qui constitue aussi l'effet 2 du document de programme Pays (CPD 2018-2021) et qui stipule que : D'ici à 2020, les populations (en particulier les groupes vulnérables) des zones cibles sont plus résilientes aux chocs environnementaux, sociaux et économiques.

Les communes retenues pour la mise en œuvre du projet sont celles où il subsiste un plus grand risque d'escalade de la violence, en raison de la cohabitation de plusieurs communautés, avec une existence de divisions et de tensions.

Constat 2 : Il existe une cohérence dans la planification du projet et il y a eu une réactivité et une adaptation du projet face aux changements et aux difficultés rencontrées.

Le projet dispose d'une note document projet contenant un cadre des résultats du projet, avec des indicateurs et un budget approuvé par l'ensemble des parties prenantes de premier niveau. La date de fin de mise en œuvre du projet a été repoussée du 30 avril 2020 au 30 octobre 2020 (en raison de la pandémie du COVID-19 et de la tenue des élections régionales en décembre 2020). Les activités n'ont pas se tenir dans les communes de Santa dans le Nord-ouest et Nguti dans le Sud-ouest, en raison de la situation sécuritaire. Pour pallier cela, les bénéficiaires de ces deux communes ont été déplacés pour suivre les formations ailleurs dans d'autres communes cibles du projet, et certaines activités ont été réalisées plutôt dans d'autres communes de remplacement. Par ailleurs, le projet a dû faire face à la migration de certains jeunes formés pendant le projet. Au moment de la restitution, ils avaient parfois déménagé

dans d'autres régions, souvent pour des raisons professionnelles. Il a donc fallu dans ces cas, déplacer des points focaux d'autres localités pour venir procéder à la restitution. Tout ceci dénote de la réactivité et de l'adaptation de la programmation à la mise en œuvre effective du projet.

Dans l'ensemble, la logique verticale du projet est cohérente. Les objectifs s'inscrivent dans le but du projet et la mesure des résultats est précisée. Les indicateurs de processus et de résultats existent.

La formation des femmes, des jeunes et des groupes marginalisés sur le maintien d'un environnement pacifique et la cohésion sociale et de restitution, les rencontres organisées entre ELECAM et les autres acteurs du processus électoral (parties politiques, organisations de la société civile, administrations publiques, autorités religieuses et traditionnelles et médias), l'organisation des campagnes d'inscription des femmes sur les listes électorales, le renforcement des capacités des journalistes sur la couverture médiatique des élections et la promotion de la paix pendant les processus électoraux au Cameroun, le renforcement des capacités des forces de sécurité sur leur rôle dans le maintien d'un environnement paisible, sont autant d'activités menées dans le cadre du projet, et qui sont toutes de nature à contribuer au maintien d'un environnement pacifique avant, pendant et après les élections ; à l'implication des femmes, des jeunes et des groupes marginalisés ; et à l'implication des forces de sécurité pendant les élections.

L'implication des bénéficiaires (femmes, jeunes et groupes marginalisés), des autorités traditionnelles et religieuses, des médias, des OSC et des administrations publiques dans la mise en œuvre des activités du projet, contribue à leur appropriation des activités du projet.

Constat 3 : La dimension genre est prise en compte aussi bien dans la mise en œuvre du projet que dans ses résultats

Vouloir impliquer davantage les femmes, les jeunes et les groupes vulnérables dans les organes de gouvernance et de dialogue pour la paix, et dans le processus de maintien d'un environnement apaisé et d'une cohésion sociale aux niveaux national, régional et local, est une réponse au fait qu'ils sont également exposés, parfois même plus que les autres, lors des conflits et sont donc vulnérables. Ceci ressort très bien dans les propos de l'acteur BG : *« La thématique adressée concerne les femmes et les jeunes à plusieurs titres. D'abord, quand il y a des conflits, ils sont les plus touchés, et même quand ils ne sont pas impliqués, ils sont des victimes collatérales. Ensuite, en cas de conflits, il y a moins de méfiance vis-à-vis des femmes, qui peuvent se déplacer plus librement et véhiculer ainsi des messages d'apaisement. Aussi, les jeunes sont le plus souvent des acteurs de premier plan des discours de haine et de divisions sur les réseaux sociaux ».*

Les formations dispensées étaient surtout adressées aux femmes et aux jeunes (sensibilisation sur les Violences à l'Égard des Femmes pendant les Élections,

formations des jeunes ambassadeurs pour la paix, etc.) et des campagnes d'inscription des femmes sur les listes électorales ont été organisées. Par ailleurs, les indicateurs formulés dans le document du projet sont désagregés selon le genre.

Constat 4 : La théorie du changement du projet est réaliste

Le projet « *renforcement des capacités des acteurs et appui aux processus électoraux pacifiques et à la cohésion sociale au Cameroun* » avait pour but d'accompagner le Cameroun dans la gestion du cycle électoral et contribuer à la préservation de la paix.

Une analyse de la théorie du changement du projet montre qu'elle est globalement réaliste parce que les canaux touchés (les femmes, les jeunes, les groupes marginalisés, ELECAM, les administrations publiques, les partis politiques, les médias, les OSC, les forces de sécurité, les leaders traditionnels et religieux) pour atteindre les objectifs du projet sont réalistes. En effet, bien que la cible privilégiée soit les femmes, les jeunes et les groupes défavorisés, la théorie met en exergue le fait qu'occulter les autres parties prenantes dans un tel projet contribuerait inévitablement à son échec. Par ailleurs, l'ensemble des activités mises en œuvre dans le cadre du projet allait effectivement dans le sens de la réalisation de ce changement.

VI.1.2 Limites dans la conception du projet

La conception a revêtu quelques limites qu'il importe de mettre en évidence.

Les principaux bénéficiaires finaux que sont les femmes, les jeunes et les personnes vulnérables n'ont pas été véritablement consultés au moment de la conception du projet. La description de cette consultation n'apparaît pas dans le document du projet. Ceci aurait pu constituer un handicap pour le projet, dans la mesure où il est important de prendre en compte les réalités culturelles, économiques et sociales des différentes zones d'intervention, afin de susciter une grande adhésion et prendre en compte de manière encore plus précise les préoccupations des populations.

Le document du projet fait très bien le lien entre l'objectif du projet et les résultats du Fonds des Nations Unies pour la Démocratie (FNUD), ainsi que le lien avec les Objectifs de Développement Durables (ODD). Le seul élément qui pourrait manquer c'est l'ancrage aux stratégies communales.

Le projet avait 03 principaux résultats et des activités à mener pour atteindre ces résultats, tel que précisé dans le document du projet. Toutefois, chacune des 03 agences de mise en œuvre (PNUD, ONU FEMMES et UNESCO) avait des activités à mener pour l'atteinte de chaque résultat. Cela a pu créer un peu de confusion et rendre difficile le suivi de l'avancée vers les résultats par chaque agence. Il aurait été mieux d'organiser les résultats dans le document de projet tel que chaque agence soit responsable de l'atteinte d'un résultat précis.

Le document de projet ne définit que des indicateurs de résultat et des indicateurs d'effet. Il n'a pas d'indicateurs d'impact du projet.

Par ailleurs, pratiquement toutes les parties prenantes du projet s'accordent pour dénoncer une insuffisance de communication autour du projet. Le problème de communication est inhérent à la non prise en compte de ce volet dans la conception du projet, et à se situe à deux niveaux. Tout d'abord au niveau interne, malgré le système de coordination conjoint du projet mis en place, la communication entre les agences de mise en œuvre n'aura pas été très fluide. La communication avec le bailleur n'a pas également été très régulière et complète, ce qui n'a pas permis au bailleur d'avoir un bon suivi des activités. Au niveau externe, le projet ne s'est pas assez vendu. Il n'était pas assorti d'un plan de communication dûment élaboré. Certes il y a eu des couvertures médiatiques de certaines activités du projet, mais il n'a pas eu une grande communication sur le projet dans son ensemble, ce qui peut aussi réduire les effets attendus du projet.

VI.2 Efficacité du projet

L'efficacité du projet doit être analysée dans les deux acceptions du terme. D'un côté, l'efficacité renvoie au questionnement de l'accomplissement des réalisations prévues dans la programmation initiale (document de projet). D'un autre côté, l'efficacité renvoie à la notion d'atteinte des résultats ou objectifs du projet.

VI.2.1 Efficacité du projet dans la réalisation des activités prévues

Constat 5 : S'il est vrai que la majorité des activités prévues pour l'atteinte des résultats du projet ont été réalisées, quelques activités n'ont toutefois été exécutées que partiellement, la situation sécuritaire dans certaines régions du pays n'ayant pas permis que les activités y soient organisées.

Pendant la mise en œuvre du projet, les activités suivantes ont été réalisées par résultat attendu :

Résultat 1 : Le partenariat est renforcé ainsi que le partage d'informations entre ELECAM, les partis politiques, les acteurs des médias, les OSC et les communautés cibles, qui contribuent efficacement à la conduite pacifique du processus électoral.

- i) Les capacités du personnel de l'ELECAM ont été renforcées dans la gestion du processus électoral et dans la prise en compte des différentes spécificités, les acteurs du processus électoral ont été préparés à l'avènement des plates-formes
- ii) 60 jeunes journalistes (20 femmes et 40 hommes), web-influenceurs en ligne, blogueurs et représentants de partis politiques ont été soumis à l'éducation aux médias et à l'information, qui est l'approche qui a été adoptée pour permettre

- aux jeunes camerounais de prévenir l'incitation à la haine et à la violence, et pour immuniser les jeunes contre la manipulation et remettre en question leurs propres croyances de manière efficace et critique sur ces sujets.
- iii) Les médias ont été formés sur la couverture pacifique des élections, et sur les discours de haine. Les journalistes formés étaient rédacteurs en chef et rédacteurs politiques. Les participants ont discuté du rôle des médias pendant la période électorale. Ils ont ensuite mené une réflexion critique sur les pratiques observées lors des élections de 2018 en termes d'observations et de points d'amélioration. En outre, des analyses sur les difficultés de couverture électorale, les contraintes à la liberté d'expression, le droit des citoyens à l'information et la sécurité des journalistes ont été effectuées. Par ailleurs, les journalistes ont été imprégnés sur la montée des discours de haine dans les médias et ont proposé des mesures pour lutter contre la propagation des discours de haine dans les médias grand public et les réseaux sociaux.
 - iv) 04 mécanismes de consultation et d'alerte précoce entre les parties prenantes électorales ont été créés et fonctionnent.

Résultat 2 : « Les groupes de jeunes et de femmes habilités participent efficacement aux processus de prise de décision et contribuent à la surveillance, à la prévention et à l'atténuation des tensions liées aux élections »

- Une formation de formateurs pour 40 jeunes a été organisée à l'UPAC
- Près de 600 jeunes ont été formés en tant qu'ambassadeurs de la paix se sont engagés à tenir des réunions communautaires de sensibilisation.
- L'Assemblée nationale a accueilli du 03 au 05 septembre 2019, une Conférence internationale sur le thème : « *Espace jeunesse pour un dialogue interculturel, interreligieux, intergénérationnel et d'égalité des sexes au Cameroun* », avec 150 participants. Une feuille de route a été élaborée par les jeunes avec le soutien de leurs aînés pour la mise en place d'un cadre, d'un plan de déploiement et d'un espace de dialogue et la mise en place de cellules d'alerte précoce pour prévenir les conflits dans les dix régions du Cameroun. 05 dirigeants traditionnels, 03 autorités religieuses, 14 parlementaires, 03 professeurs d'université, 03 ministres y ont participé.
- 60 jeunes, journalistes web, influenceurs en ligne, blogueurs et représentants de jeunes de partis politiques, ont été engagés pour prévenir l'extrémisme violent et défier les discours de haine parmi les jeunes et les médias en ligne et hors ligne.
- Le projet DefyHate a été introduit au Cameroun dans le cadre de ce projet, et met maintenant en œuvre ses propres activités dans différents sous-sujets comme les discours de haine dans les médias et les réseaux sociaux ; le rôle des jeunes pour un processus politique pacifique, etc.

- La branche camerounaise du Panafrican Youth Network for a Culture of Peace (PAYNCoP), l'une des principales associations de jeunes impliquées dans le projet de formation des ambassadeurs de la paix par l'UNESCO et l'Union Africaine (UA) a signé un protocole d'accord avec une autre organisation pour reproduire la restitution de la formation des ambassadeurs de la paix dans de nombreuses autres municipalités que celles ciblées par le projet.
- Après la première vague de formations nationales des Ambassadeurs de la Paix de l'UNESCO organisées pour 18 communes, 540 ambassadeurs de la paix sont maintenant engagés au niveau communautaire pour reproduire les principes et la méthodologie de la consolidation de la paix et de la prévention des conflits.
 - 320 personnes ont participé au dialogue intergénérationnel, composé de 05 responsables traditionnels, 03 autorités religieuses, 14 parlementaires, 03 professeurs d'université, 03 ministres et 180 jeunes issus des 20 communes ciblées par le projet (principalement des jeunes femmes).
 - Un manuel sur les normes de procédure a été conçu pour une bonne utilisation des 10 plateformes de discussion pour les femmes et les jeunes filles impliquées dans des facteurs de risque de conflit lié à la violence électorale
 - L'élaboration des messages de sensibilisation des FMO/FDS sur les élections paisibles au Cameroun ;
 - L'élaboration d'un guide de sensibilisation sur la Résolution 2222 sur la protection des femmes journalistes dans les conflits ;
 - La mise en place de 10 plateformes de veille au sein des Délégations Régionales en vue de l'observation des élections.

Résultat 3 « Les forces de sécurité habilitées contribuent à un processus électoral pacifique, prévenant et atténuant les tensions liées aux élections ».

- Après la formation des formateurs qui s'est tenue à Mbalmayo avec 20 participants, des ateliers de restitution ont été organisés sur le terrain (Bertoua, Garoua et Douala) pour couvrir les régions administratives. L'objectif de ces ateliers était de fournir à la police et à la gendarmerie des outils pour mieux maîtriser leur rôle dans le processus électoral, notamment en termes de maintien de la paix et de la sécurité. Ils ont été encouragés à élaborer un plan de sécurité.
- Un Manuel de formation a été conçu pour la police et la gendarmerie pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes pendant les élections
- 21 femmes et 12 officiers de gendarmerie masculins ont été formés sur les questions relatives à la prévention de la violence et des femmes et à la zone de sécurité de la paix.

Toutefois, comme le montre le tableau suivant, quelques activités n'ont pu être réalisées que partiellement, d'autres n'ont été réalisées qu'au début de l'année 2021, et certains enfin, n'ont pas été mises en œuvre.

Tableau 8 : Résultats de mise en œuvre des activités du programme

Produits attendus	Activités planifiées	Sous-activités	Mis en œuvre (oui ou non)
Résultat 1 : Le renforcement du partenariat et l'échange d'informations entre l'ELECAM, les partis politiques, les acteurs des médias, les OSC et les communautés cibles contribuent effectivement à la conduite pacifique du processus électoral.			
Produit 1.1: ELECAM, les partis politiques, les médias, les OSC et les représentants des communautés cibles sont renforcés pour créer des mécanismes fonctionnels de concertation, y compris des plateformes d'échange d'informations et des forums de dialogue autour des processus électoraux.	1.1.1 : Mettre en place une plate-forme d'échange d'informations entre ELECAM les partis politiques et entre ELECAM et d'autres parties prenantes (donateurs, ONG, autorités traditionnelles et religieuses, public et médias).	1.1.1.1: Soutenir ELECAM et les acteurs clés dans l'élaboration d'un cadre de consultation et de mécanismes connexes d'échange d'informations, de consultation et de suivi de la violence électorale aux niveaux national et régional.	Oui
		1.1.1.2 : fournir un soutien logistique à la mise en place du cadre/ plate-forme de consultation (Équipement etc....) au niveau régional	Oui
	1.1.2 : Soutenir l'opérationnalisation des mécanismes/plate-formes de consultation	1.1.2.1 : Organiser régulièrement des formations à l'intention de dirigeants éminents de tous les partis sur le suivi électoral et la médiation	Non
		1.1.2.2: Soutenir l'organisation de 20 forums de dialogue public (2 par région) sur la consolidation de la paix au niveau régional afin de résoudre les tensions potentielles soulevées par les conflits électoraux	Partiellement la situation sécuritaire dans certaines régions du pays n'a pas permis que les activités y soient organisées
		1.1.2.3 : Organiser 5 ateliers interrégionaux de renforcement des capacités sur l'intégration des genres dans les processus électoraux et la mise en œuvre des dispositions du code électoral relatives à l'égalité des sexes.	Oui
		1.1.2.4 : Organiser une capitalisation et des ateliers sur les leçons apprises campagnes de sensibilisation	Oui
Produit 1.2 : ELECAM, la société civile et les acteurs des médias sont autorisés à mener des campagnes de sensibilisation qui contribuent à un processus électoral pacifique.	1.2.1 : Renforcer les capacités des acteurs clés (ELECAM, OSC et Médias) dans la campagne de sensibilisation	1.2.1.1: Renforcer le règlement du Conseil de la communication sur le suivi de tous les médias, y compris les indicateurs de genre sur les élections et le baromètre des diversités et inclusivité	Oui
		1.2.1.2: Soutenir la production et la diffusion du rapport de suivi	Oui
	1.2.2 : Développer et diffuser des outils de sensibilisation	1.2.2.1: Produire le matériel électoral : guide pour les médias, le code de conduite, y compris des informations sur les élections sensibles au genre	Oui
		1.2.2.2 Soutenir la diffusion du matériel électoral : guide pour les médias, code de conduite, y compris des informations sur les élections sensibles au genre	Oui
	1.2.3 : Apporter une assistance aux acteurs clés des campagnes de sensibilisation	1.2.3.1: Formation des médias sur la couverture pacifique des élections, les discours de haine	Oui
		1.2.3.2 : Soutenir Elecarn pour diffuser et diffuser des spots télévisés et radiophoniques sur la participation et la gestion des conflits électoraux	Oui
Résultat 2 : Les groupes de jeunes et de femmes habilités participent efficacement aux processus décisionnels et contribuent au suivi, à la prévention et à l'atténuation des tensions liées aux élections.			
Produit 2.1 : Les capacités des femmes et des jeunes sont renforcées pour s'engager dans la prise de décisions au niveau local structures visant à promouvoir les résultats de la paix et cohésion sociale	2.1.1 : Organiser des ateliers régionaux sur les femmes, la médiation et le suivi électoral des processus démocratiques, la citoyenneté et l'éducation aux droits, prévention/management des conflits, identité communautaire, diversité culturelle pour la cohésion sociale	Effectuer 8 sessions de formation	Partiellement, la situation sécuritaire dans certaines régions du pays n'a pas permis que les activités y soient organisées
	2.1.2 Ateliers régionaux sur les compétences en littératie et communication en matière d'information favorisant la paix et la cohésion sociale, suivi électoral pour lutter contre les discours de haine en ligne et mise en place de systèmes/mécanismes d'alerte précoce	Organisation de 8 sessions de formation	Partiellement, la situation sécuritaire dans certaines régions du pays n'a pas permis que les activités y soient organisées
	2.1.3 organisations d'un forum national de réseaux formés et constitués pour assurer la durabilité et l'intégration des leçons apprises, des pratiques exemplaires, du partage des connaissances sur les Mécanismes d'alerte	Organisation d'un forum national	Oui

Produits attendus	Activités planifiées	Sous-activités	Mis en œuvre (oui ou non)
Produit 2.2 : Les femmes et les jeunes mènent des initiatives de paix aux niveaux local et communautaire afin d'améliorer la compréhension et l'engagement dans la prévention et la résolution des conflits liés aux tensions électorales	2.2.1 : Soutenir l'organisation de campagnes de sensibilisation sur le terrain : caravanes de la paix ; « cafés genre » ; espaces de dialogue pour les jeunes et les femmes ; dirigeants locaux, traditionnels/religieux/parlement/sénat et dialogue intergénérationnel pour a, visites d'échange dans la zone de conflit	Organisation de campagnes de sensibilisation : télévision et radio et diffusion en ligne	Oui
	2.2.2 Organisation de sessions de formation et de sensibilisation des jeunes et des femmes ambassadeurs pour la paix dans leurs localités, y compris l'utilisation de médias communautaires	Organisation de 8 sessions de formation	Oui
	2.2.3 : Organiser des campagnes de sensibilisation en ligne et sur les ondes sur la paix, avec des messages sur la prévention de la violence aux élections au niveau communautaire en Français et Anglais, avec traduction en langue Local	Organisation de 8 campagnes de sensibilisation	Oui
Produit 2.3 : Les groupes de femmes et de jeunes (avec la participation active des communautés) sont autorisés à surveiller les facteurs de risque liés aux conflits, violence électorale	2.3.1 : Élaborer une norme de procédures pour le fonctionnement des différentes formes de solutions « veille » qui constitueraient le système d'alerte précoce et seraient liées aux plates-formes nationales	Développer un SOP	Oui
	2.3.2 Organiser des réunions d'échange régulières avec un soutien technique aux différentes plateformes entre les groupes de femmes et les principales parties prenantes du processus électoral	Organisation de 100 réunions	Partiellement, la situation sécuritaire dans certaines régions du pays n'a pas permis que les activités y soient organisées
	2.3.3 : Produire et diffuser régulièrement des bulletins d'information sur les activités du projet	Production de 6 bulletins correspondant à un par trimestre et un numéro pour la fermeture du projet	Oui
Résultat 3 : Les forces de sécurité habilitées contribuent à un processus électoral pacifique, préviennent et atténuent les tensions liées aux élections Indicateur			
Produit 3.1 : ELECAM et le gouvernement reçoivent un soutien pour élaborer un plan de sécurité électorale conforme aux normes et règles internationales	Activité : 3.1.1: apporter un support technique à ELECAM et au Gouvernement pour l'élaboration un manuel de formation pour les services essentiels et des programmes de formation pour le personnel de sécurité.	Élaboration d'un manuel de formation et les programmes d'études	Oui
	Activité : 3.1.2: Atelier de validation du plan de sécurité élaboré pour les élections y compris les manuels de formation		Oui
Produit 3.2 : Les forces de sécurité (gendarmerie et police) reçoivent une formation/ renforcement des capacités sur la conduite pacifique des élections et leur rôle dans la sécurisation du processus électoral	3.2.1: Organiser une Formation des Formateurs (OFF) sur la promotion et la protection des droits de l'homme, y compris la lutte contre la violence électorale.	Organisation d'une formation sur le manuel et mise en place d'une masse critique d'experts au sein des forces de sécurité	Oui
	3.2.2: Restitutions de Formations à 150 policiers et 150 officiers de gendarmerie sur la prévention de la violence et la sécurisation processus électoral	Former 300 forces de sécurité (gendarmerie de police) dans le rôle sécurisation du contexte électoral	Oui
	3.2.3: Sensibiliser gendarmerie et policiers à la résolution 2222 du Conseil de sécurité de l'ONU sur la protection des professionnels des médias.	Mettre en place 5 bureaux de genre dans les postes des forces de sécurité (police et gendarmerie) et soutenir une équipe fonctionnelle pour aider les femmes	Oui
Produit 3.3 : Des mesures de sensibilisation et de confiance sont prises pour renforcer les relations entre les forces de sécurité (police et gendarmerie) et les communautés cibles	3.3.1: Soutien à la police et à la gendarmerie pour la convocation de 100 activités de sensibilisation à la prévention	Campagnes d'organisation de sensibilisation à l'égard des forces de sécurité sur le terrain pour prévenir la violence aux élections et des Résolution du Conseil de sécurité	Oui
	3.3.2: Produire et diffuser des outils de communication sur les forces de sécurité et la prévention de la violence lors des élections.	Soutien à la police et à la gendarmerie pour organiser 80 activités de sensibilisation sur la prévention de la violence lors des élections	Partiellement, la situation sécuritaire dans certaines régions du pays n'a pas permis que les activités y soient organisées
	3.3.3: Soutien technique à ELECAM et à d'autres parties prenantes clés sur la prévention et l'atténuation de la violence aux côtés des Forces de sécurité	Production et diffusion d'outils de communication pour 2000 forces de sécurité	Oui
		Collecte et analyse de données sur les types et l'incidence de VAFE; cas électoraux gérés	Partiellement, la situation sécuritaire dans certaines régions du pays n'a pas permis que les activités y soient organisées
		Soutenir l'élaboration d'un code de conduite et d'une session d'échange régulière avec les forces de sécurité	Non

Source : l'évaluation, à partir des informations du rapport du projet

Constat 6 : Les femmes, les jeunes et les groupes sociaux vulnérables ont été fortement impliqués dans le projet, ce qui a permis d'une part de repositionner le genre dans les rapports sociaux, et d'autre part de mettre en exergue le rôle important que peuvent jouer les jeunes et les groupes vulnérables dans la consolidation de la paix et la cohésion sociale.

Dans plusieurs localités du Cameroun, la voix de la femme n'est pas considérablement prise en compte dans les instances de décision des communautés. La femme est souvent marginalisée et réduite à la gestion des tâches ménagères dans son foyer. Le projet a ainsi souhaité contribuer au repositionnement du genre dans les rapports sociaux, en donnant aux femmes et aux jeunes un rôle important dans la prise de décision dans les communautés, notamment en termes de prévention et de résolution des conflits, pour le maintien de la paix et de la cohésion sociale. Ainsi, 446 190\$, soit presque 30% du budget a été alloué à ONU FEMMES pour la réalisation des activités en faveur des femmes. ONU FEMMES a travaillé entre autres avec le MINPROFF pour des actions bien spécifiques en faveur des femmes. Bien plus, même les gestionnaires du projet au niveau des 2 autres agences, PNUD et UNESCO ont instruit et défendu l'implication des femmes à tous les niveaux. Au moins 25% dans les différentes formations des ambassadeurs de la paix, des campagnes de sensibilisation des femmes, des campagnes d'inscription des femmes sur les listes électorales et les campagnes de retrait des cartes d'électeur, forte participation à la conférence internationale tenue à l'Assemblée nationale.

Lorsque les bénéficiaires du projet sont interrogés sur l'implication des femmes dans le projet, tous répondent que la femme était au cœur de toutes les activités, aussi bien en termes de participation que de thèmes abordés lors des formations, sensibilisations et campagnes réalisées pendant le projet par l'ensemble des agences de mise en œuvre des Nations Unies.

De l'avis même de ces bénéficiaires, le projet a effectivement contribué à donner plus de considération à la femme dans plusieurs communautés. Une bénéficiaire de la région de l'Extrême-nord témoigne : « ...avec les formations d'ambassadrices de la paix reçues et le rapprochement avec les chefs traditionnels favorisé par le projet, plusieurs femmes participent désormais dans la résolution des conflits dans nos chefferies traditionnelles. Pourtant, elles n'avaient même pas le droit d'y entrer par le passé... ». Une autre bénéficiaire de la région de l'Est renchérit : « ...le fait que les femmes organisent et animent les restitutions des formations d'ambassadrices de la paix, fait en sorte qu'on prête désormais une oreille plus attentive à ce qu'elles disent... ».

Les jeunes et les groupes vulnérables ont également été fortement impliqués dans le projet. Lors des formations des ambassadeurs de la paix, les jeunes et les groupes vulnérables représentaient en général entre 30 et 40% des participants. Les jeunes

représentent plus de la moitié de la population camerounaises, et ont des préoccupations spécifiques en matière de consolidation de la paix et de maintien de la cohésion sociale. Le rôle que leur a donné le projet leur a permis de pouvoir se rapprocher des autorités pour pouvoir mieux exprimer leurs attentes, et montrer qu'ils sont capables de jouer un rôle important. Une jeune ambassadrice de la paix de la commune de Babadjou : *« ...lors des restitutions de la formation reçue, des jeunes ont témoigné de ce qu'ils ont été plus d'une fois tentés de se rapprocher des groupes extrémistes, parce qu'ils avaient l'impression d'être abandonnés par les autorités. Ils n'ont pas d'emplois et ils ont du mal à subvenir à leurs besoins. A travers la formation et le projet, ils ont pu discuter avec les autorités, exprimer leurs besoins et se sentir important dans la communauté... »*

Constat 7 : Les ressources financières du projet étaient assez limitées pour réaliser l'ensemble des activités prévues, et les fonds de contreparties n'ont pas été mobilisés

Le budget total du projet était de 1 498 000 \$, entièrement financé par le PBF. Cette enveloppe budgétaire était répartie comme suit entre les 03 agences de mise en œuvre :

- PNUD : 609 900 \$
- ONU FEMMES : 446 190 \$
- UNESCO : 441 910 \$

Tous les gestionnaires de ce projet dans les 03 agences des Nations Unies s'accordent pour dire que ce budget était plus que limite pour réaliser l'ensemble des activités prévues. Les partenaires de mise en œuvre (structures étatiques, ONG, etc.) sont également de cet avis. D'ailleurs, un point focal d'une structure ayant participé à la mise en œuvre témoigne : *« ...A un moment donné, en raison des moyens financiers très limités, nous avons pris beaucoup de risque, car pour respecter les délais de travail écourtés en raison des moyens financiers limités, on était obligé de voyager de nuit dans des zones pas très sûres en matière de sécurité... »*. Le fait que les moyens financiers soient limités a poussé les gestionnaires de projet dans les 03 agences à revoir leur stratégie de mise en œuvre. En effet, pour les formations qui étaient initialement prévues dans les 20 communes retenues, ils ont été obligés de n'en faire que 3 ou 4, et de déplacer les participants des autres communes pour y participer. Ceci réduit bien évidemment le nombre de participants par commune.

Par ailleurs, le Gouvernement n'a pas mobilisé les fonds de contreparties, qui devaient servir notamment au fonctionnement du comité de gestion du projet. Ceci a quelque peu limité le suivi régulier du projet par ce comité.

Constat 8 : La coordination du projet a joué un rôle important dans la réalisation des activités et l'atteinte des résultats

Pour la mise en œuvre du projet, un coordinateur au PNUD et deux chefs de projet d'ONU FEMMES et de l'UNESCO ont été recrutés à plein temps. Avec le point focal du projet à la CODP-CA, le point focal du projet au MINEPAT et les spécialistes des fusions et acquisitions de chaque agence bénéficiaire, ils formaient l'Unité de coordination du

projet. Cette unité rendait compte à un Comité technique et, en dernière instance, à un Comité directeur. L'Unité de coordination avait principalement la charge de la mise en œuvre des activités sur le terrain. Ainsi, 10 réunions de l'unité de coordination ont été tenues pour surveiller la mise en œuvre, ainsi que 05 réunions de comités techniques et 02 réunions du Comité Directeur. Une seule session du Comité de pilotage s'est tenue sur les 03 prévues, en raison de l'indisponibilité des membres du Gouvernement membres et de l'absence des fonds de contrepartie.

Afin d'assurer une synergie entre les 3 agences, un plan de coordination a été élaboré conjointement. Ce plan définissait entre autres la stratégie de déploiement et des plans d'action et de surveillance communs. Le PNUD jouait le rôle de l'agence leader de ce projet et, à ce titre, a coordonné l'élaboration de plans de travail annuels pour le projet, a assuré la préparation et la consolidation des rapports, a organisé des réunions régulières de gestion du projet. Ces réunions de gestion de projet servaient de mécanisme de suivi pour la mise en œuvre rapide et efficace du projet. Ces réunions permettaient également de superviser les activités mises en œuvre pour s'assurer qu'elles touchent effectivement les cibles visées et qu'elles sont réalisées dans les délais et produisent les résultats escomptés.

Toutefois, le contrat du coordonnateur du projet arrivait à son terme au 30 octobre 2020, date de fin du projet prévue après prorogation. Or à cette date, plusieurs activités du projet étaient encore en cours de mise en œuvre et il s'est alors créé un vide dans la coordination du projet, le leadership dans le suivi et la facilitation de la réalisation des activités. Ceci explique en partie le fait que certaines activités du projet n'ont finalement pas été mises en œuvre.

Constat 9 : Les stratégies de mise en œuvre de chaque agence étaient certes réalistes, appropriées et adéquates, mais il n'y a pas eu une réelle synergie dans la mise en œuvre entre les agences, malgré une planification commune.

De manière générale, la stratégie de mise en œuvre des différentes agences, basée sur l'approche faire-faire (utilisation des partenaires de mise en œuvre), l'implication de toutes les parties prenantes (jeunes, femmes et groupes vulnérables, ELECAM et les acteurs gouvernementaux, les OSC, les médias, les partis politiques, les forces de maintien de l'ordre, etc.), le rapprochement entre ces parties prenantes, les formations, les renforcements de capacités et les sensibilisations, etc., était réaliste, appropriée et adéquate pour l'atteinte des résultats. La planification commune entre les agences faisait en sorte que chaque agence intervient dans son domaine d'expertise, pour plus d'efficacité.

Les partenaires de mise en œuvre étaient très souvent des structures ayant une forte expérience dans leur domaine d'intervention donc étaient efficaces, l'implication des bénéficiaires et des autorités traditionnelles et religieuses assurait une certaine acceptation du projet au niveau local et l'implication des acteurs gouvernementaux

apportait quelques garanties de durabilité du projet. L'implication des acteurs gouvernementaux tels que le MINJEC ou encore le CNJC qui travaillent en permanence avec les associations de jeunes, a également permis de procéder à une meilleure sélection des jeunes à impliquer dans les formations. Le MINPROFF a également permis de se rapprocher des femmes.

Toutefois, le manque de synergie entre les agences dans la mise en œuvre des activités n'a pas favorisé une meilleure atteinte des résultats. En effet, il y a eu une seule activité réalisée conjointement. Il s'agit de la conférence internationale organisée à l'Assemblée Nationale du 03 au 05 septembre 2019 avec 150 participants, sur le thème : « Espace jeunesse pour un dialogue interculturel, interreligieux, intergénérationnel, et d'égalité des sexes au Cameroun ». De l'avis de tous les participants interrogés, cette conférence fût une grande réussite. Pour le reste, chaque agence choisissait ses partenaires de mise en œuvre, et réalisait ses activités pratiquement en vase clos. Un exemple assez éloquent est le fait que l'évaluation s'est rendu compte qu'ONU FEMMES et l'UNESCO ont travaillé avec le MINJEC, mais chaque agence avait son point focal au sein du ministère. Par ailleurs, l'évaluation ressort également le fait que parfois, les partenaires de mise en œuvre d'une même agence ne travaillent pas toujours en collaboration. On a pu ainsi que remarquer dans le cadre des formations réalisées par le MINJEC pour le compte d'ONU FEMMES, le MINPROFF qui était également partenaire de mise en œuvre de cette agence, n'intervenait pas dans la sélection des femmes bénéficiaires.

VI.2.1 Efficacité du projet dans l'atteinte des résultats

Cette partie présente le niveau d'atteinte des résultats attendus du projet. De manière générale, d'après les résultats du projet contenus dans le rapport de mise en œuvre du projet de l'année 2020, sur les 25 indicateurs définis initialement, seuls 4 n'ont pas atteint la cible fixée dans le document du projet. Toutefois, de l'avis de plusieurs gestionnaires du projet dans les agences de mise en œuvre et des acteurs gouvernementaux, le projet a produit des résultats remarquables. La non atteinte des cibles pour ces quelques indicateurs serait plutôt à mettre sur le compte d'une mauvaise estimation des objectifs lors de la conception du projet, au fait que toutes les élections n'ont pas eu lieu au même moment, et surtout en raison de l'impossibilité d'organiser des activités dans certaines communes cibles touchées par des crises sécuritaires. On peut également imputer cela au fait qu'il n'y a pas eu une réelle évaluation initiale du projet (étude Baseline), qui aurait donné une idée plus claire du niveau des indicateurs avant le projet, et mieux orienter la fixation des objectifs. Il faut toutefois préciser que l'écart entre le niveau atteint par ces 4 indicateurs et la cible fixée initialement est de moins de 10 pour cent.

Par ailleurs, on note des résultats globaux assez satisfaisants. Tout d'abord, au niveau national, l'élection présidentielle et les élections sénatoriales (2018), municipales, législatives et régionales (2020) se sont déroulées dans une atmosphère relativement paisible. Il y a une meilleure collaboration entre ELECAM et les autres parties prenantes

des élections. Ceci est reconnu par la majorité des acteurs (partis politiques, médias, OSC, etc.) interrogés par l'évaluation. Plus 95% des bénéficiaires interrogés corroborent ce qui ressort du rapport du projet, à savoir qu'ils ont appris les différents rôles qu'ils ont à jouer dans les cas de préjugés, de haine, de discrimination et d'actes d'injustice dans leur communauté, ce qui leur a permis de jouer un rôle important pour le maintien de la paix et de la cohésion sociale lors des différentes élections. Les dirigeants religieux et traditionnels interrogés reconnaissent qu'ils sont mieux impliqués dans les comités de paix et de sécurité. Le taux de femmes impliquées dans les différentes élections a augmenté de 20%, et le nombre de femmes élues a également augmenté.

Une analyse plus fine des effets du projet par résultat attendu donne ce qui suit :

Résultat 1 : « Le partenariat est renforcé ainsi que le partage d'informations entre ELECAM, les partis politiques, les acteurs des médias, les OSC et les communautés cibles, qui contribuent efficacement à la conduite pacifique du processus électoral ».

Globalement, les activités mises en œuvre dans le cadre du projet ont eu des effets positifs importants, même si sur les 8 indicateurs initialement définis, une seule cible n'a pas été atteinte.

Tableau 9 : Niveau des indicateurs clés du résultat 1 à la fin du projet

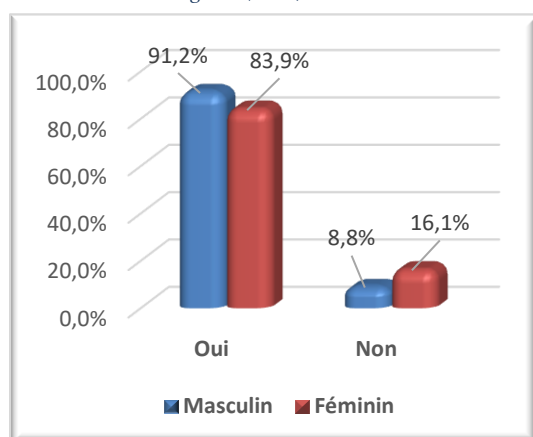
	Indicateurs de performance	Valeur de base de l'indicateur	Objectif d'indicateur de fin de projet	Jalon de l'indicateur	Valeur de l'indicateur à la fin du projet	Objectif atteint ? (Niveau d'atteinte des résultats)
Résultat 1 : Le partenariat est renforcé ainsi que le partage d'informations entre ELECAM, les partis politiques, les acteurs des médias, les OSC et les communautés cibles, qui contribuent efficacement à la conduite pacifique du processus électoral						
Indicateur 1.a : Pourcentage de satisfaction de la population ventilée selon le sexe et l'âge, quant à l'inclusivité et à l'efficacité des élections		À confirmer en 2018	50 % d'ici 2020 (Femmes 50% Hommes 50%, Jeunes 50% Adultes 50%)	20%	50%	Oui
Indicateur 1.b : Proportion des questions électorales traitées avec succès par les mécanismes de consultation		00% en 2018	40 % d'ici 2020	40%	40%	Oui
Produit 1.1: ELECAM, partis politiques, médias, OSC et représentants des communautés cibles renforcés pour créer des mécanismes fonctionnels de concertation, y compris des plateformes d'échange d'informations et des forums de dialogue autour des processus électoraux.	Indicateur 1.1.a : Appréciation par les gens des mécanismes de consultation créés et fonctionnels	Non en 2018	Oui d'ici 2020	Oui	Oui	Oui
	Indicateur 1.1.b : Nombre de mécanismes de consultation créés et fonctionnels	0 en 2018	9 d'ici 2020	4	4	Non (45%)
	Indicateur 1.1.c : Pourcentage de personnes selon le sexe et l'âge qui sont consultées et/ou qui peuvent participer aux processus locaux autour des élections	À confirmer en 2018	60 % d'ici 2020 (Femmes 50% Hommes 50%, Jeunes 50% Adultes 50%)	30%	50%	Oui
Produit 1.2 : L'ELECAM, la société civile et les acteurs des médias sont autorisés à mener des campagnes de sensibilisation qui contribuent à un processus électoral pacifique.	Indicateur 1.2.a : Proportion d'acteurs clés capables de mener des campagnes de sensibilisation à la paix	20% en 2018	80 % d'ici 2020 (Femmes 30%, Jeunes 30%, Autres 40%)	36%	87%	Oui
	Indicateur 1.2.b : Pourcentage de la couverture des campagnes dans les zones d'intervention ciblées	À confirmer en 2018	80 % d'ici 2020	90%	90%	Oui
	Indicateur 1.2.c : Types de thèmes de campagnes	À confirmer en 2018	Prévention des conflits et résolution et maintien de la paix, droit international humanitaire et les instruments juridiques de protection des droits pendant les conflits, les droits des femmes et des jeunes, la lutte contre la discrimination et gbv	Prévention des conflits et résolution et maintien de la paix, droit international humanitaire et les instruments juridiques de protection des droits pendant les conflits, les droits des femmes et des jeunes, la lutte contre la discrimination et gbv	Prévention des conflits et résolution et maintien de la paix, droit international humanitaire et les instruments juridiques de protection des droits pendant les conflits, les droits des femmes et des jeunes, la lutte contre la discrimination et gbv	Oui

Source : Rapport de mise en œuvre du projet

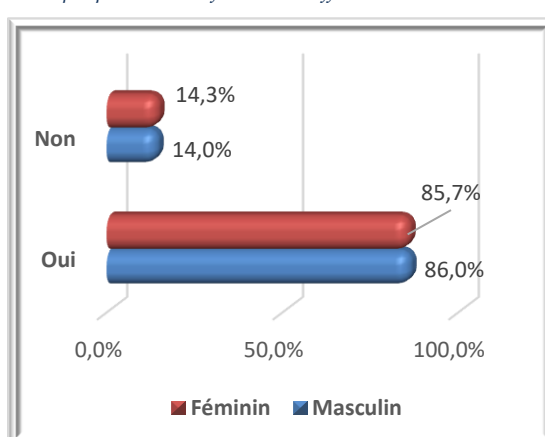
Le tableau qui précède montre que le pourcentage de satisfaction de la population à l'égard de l'inclusivité et de l'efficacité des élections a augmenté d'environ 50 % selon les différentes élections (25% chez les femmes et 25% chez les jeunes), soit 10% de moins que ce qui était attendu. En outre, la proportion de questions électorales traitées avec succès par les mécanismes de consultation est d'environ 40%, soit exactement la cible visée.

L'évaluation a posé la question aux bénéficiaires sur leur niveau de satisfaction quant au caractère inclusif et quant à l'efficacité des élections. 92,5% des hommes interrogés sont satisfaits du niveau d'inclusivité des élections, tandis que 86% sont satisfaits de leur efficacité. Chez les femmes, le pourcentage de personnes satisfaites du niveau d'inclusivité est de 83,9% (moins que chez les hommes), et 85,7% sont satisfaites de l'efficacité presque autant que chez les hommes.

Graphique 1 a : Satisfaction du niveau d'inclusivité des élections selon le genre (en %)



Graphique 1 b : Satisfaction de l'efficacité des élections selon le genre (%)



Source : collecte des données de l'évaluation

Il était prévu de mettre sur pied 9 mécanismes de consultation et de concertation entre ELECAM, les partis politiques, la population et les organisations de la société civile. Seuls 4 ont pu effectivement être mis sur pied. Selon les gestionnaires du projet, c'est un souci d'ajustement dans la mise en œuvre des activités dû aux ressources limitées qui aurait conduit à ce résultat.

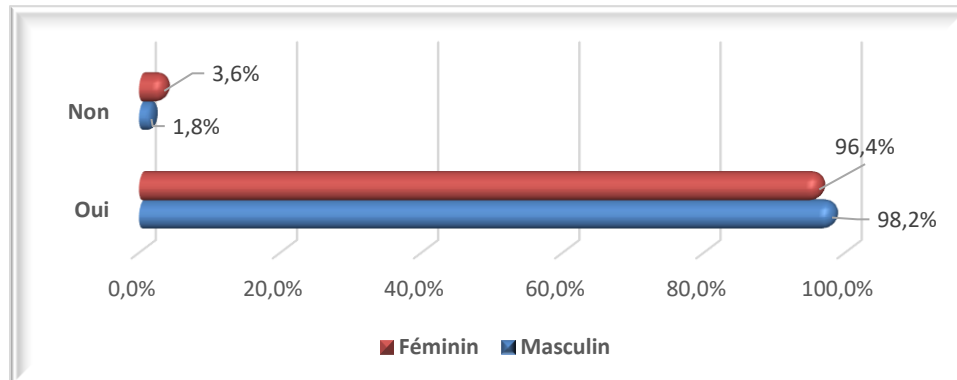
Selon les bénéficiaires interrogés par l'évaluation, ces mécanismes fonctionnent bien, mais nécessitent un certain suivi et un accompagnement.

Le rapport du projet met également en exergue le fait qu'à la fin du projet, 36% des acteurs clés sont capables de mener des campagnes de sensibilisation à la paix (15% de femmes, 10% de jeunes et 11% d'hommes adultes), soit 44% de moins que la cible initiale.

L'évaluation a interrogé les bénéficiaires sur leur capacité à élaborer et mettre en œuvre un plan de déploiement pour sensibiliser les personnes de sa communauté sur

le maintien de la paix et la cohésion sociale. 98,2% et 96,4% de femmes se sentent tout à fait capable de le faire. D'ailleurs, plusieurs le font déjà, sous l'accompagnement des agences des Nations Unies impliquées.

Graphique 3 : Etes-vous capables d'élaborer et de mettre en œuvre des plans de déploiement pour sensibiliser les jeunes ? (%)



Source : collecte des données de l'évaluation

Résultat 2 : « Les groupes de jeunes et de femmes habilités participent efficacement aux processus de prise de décision et contribuent à la surveillance, à la prévention et à l'atténuation des tensions liées aux élections »

Des résultats assez importants ont également été atteints à ce niveau :

- Près de 600 jeunes ont été formés en tant qu'ambassadeurs de la paix et se sont engagés à tenir des réunions communautaires de sensibilisation.
- La Conférence internationale sur le thème : « *Espace jeunesse pour un dialogue interculturel, interreligieux, intergénérationnel et d'égalité des sexes au Cameroun* », a réuni 150 participants parmi lesquels 05 dirigeants traditionnels, 03 autorités religieuses, 14 parlementaires, 03 professeurs d'université, 03 ministres. Elle a permis aux jeunes d'élaborer une feuille de route avec le soutien de leurs aînés, pour la mise en place d'un cadre, d'un plan de déploiement et d'un espace de dialogue et la mise en place de cellules d'alerte précoce pour prévenir les conflits dans les dix régions.
- 60 jeunes journalistes, web-influenceurs en ligne, blogueurs et représentants de jeunes de partis politiques, ont été engagés pour prévenir l'extrémisme violent et défier les discours de haine parmi les jeunes et les médias en ligne et hors ligne.
- 320 personnes ont participé au dialogue intergénérationnel, composé de 05 responsables traditionnels, 03 autorités religieuses, 14 parlementaires, 03 professeurs d'université, 03 ministres et 180 jeunes issus des 20 communes ciblées par le projet (principalement des jeunes femmes).

Sur les 10 indicateurs clés initialement définis, seulement 2 n'ont pas atteint la cible fixée. Toutefois, le niveau de réalisation est supérieur à 91%.

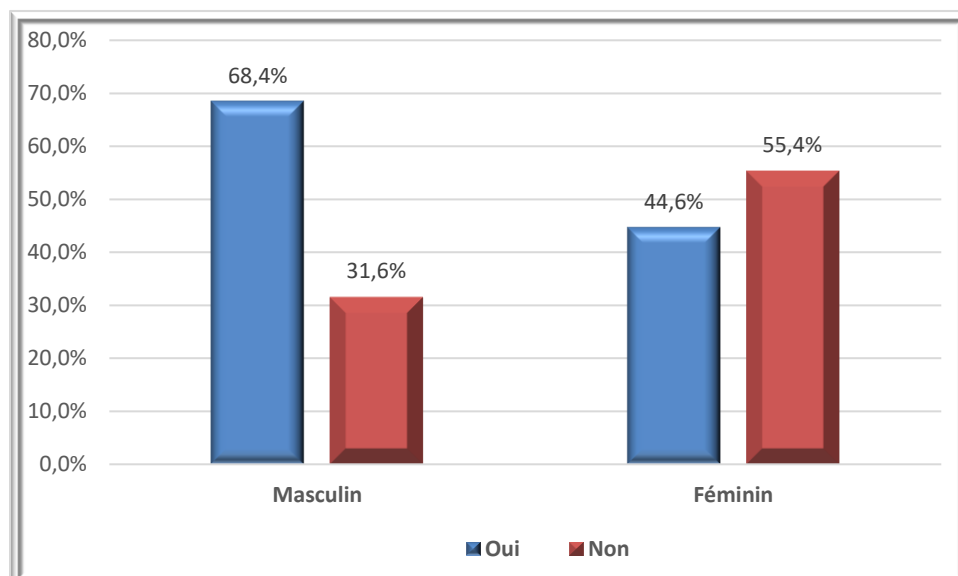
Tableau 10 : Niveau des indicateurs clés du résultat 2 à la fin du projet

	Indicateurs de performance	Valeur de base de l'indicateur	Objectif d'indicateur de fin de projet	Jalon de l'indicateur	Valeur de l'indicateur à la fin du projet	Objectif atteint ? (Niveau d'atteinte du résultat)
Résultat 2 : Les groupes de jeunes et de femmes habilités participent efficacement aux processus décisionnels et contribuent à la surveillance, à la prévention et à l'atténuation des tensions liées aux élections.						
Indicateur 2.a : Nombre de femmes et de groupes de jeunes engagés dans des structures décisionnelles au niveau local		0 en 2018	400	200	467	Oui
			(Femmes 50%, Jeunes 50%)	(Femmes 50%, Jeunes 50%)	(Femmes 60%, Jeunes 40%)	
Indicateur 2.b : Nombre de cohésion sociale, de capital social, de relations intergroupes et d'initiatives de résilience sociétale engagées par les femmes et les jeunes dans les structures décisionnelles au niveau local		0 en 2018	100 d'ici 2020	60	95	Non (95%)
Produit 2.1 : Les femmes et les jeunes groupes sont en mesure de s'engager dans des structures décisionnelles au niveau local afin de promouvoir les résultats de la paix et la cohésion sociale.	Indicateur 2.1.a : Proportion de groupes de femmes et de jeunes formés capables d'élaborer et de mettre en œuvre des plans de déploiement	0 en 2018	80 % d'ici 2020	20%	86,56%	Oui
	Indicateur 2.1.b : Proportion de jeunes et de femmes intégrant une institution décisionnelle locale	À confirmer en 2018	35 % d'ici 2020	20%	35%	Oui
	Indicateur 2.1.c : Proportion de jeunes et de femmes candidats pour des postes électifs dans leurs circonscriptions	À confirmer en 2018	35 % d'ici 2020	20%	30%	Non (91,5%)
Produit 2.2 : Des femmes et des jeunes groupes soutenus pour mener des initiatives de paix aux niveaux local et communautaire afin d'améliorer la compréhension et l'engagement dans la prévention et la résolution pacifique des conflits liés aux tensions électorales	Indicateur 2.2.a : Nombre d'initiatives de paix dirigées par des groupes de femmes et de jeunes au niveau local et communautaire	0 en 2018	40 d'ici 2020	25	45	Oui
			(Femmes 50%, Jeunes 50%)			
	Indicateur 2.2.b : Pourcentage de cas de S/GBV signalés et soutenus par des groupes de femmes et de jeunes au niveau régional	À confirmer en 2018	75% d'ici 2020	50%	75%	Oui
Produit 2.3 : Les groupes de femmes et de jeunes (avec la participation active des communautés) sont en mesure de surveiller les facteurs de risque de conflits particulièrement liés à la violence électorale	Indicateur 2.3.a : Nombre de femmes et de jeunes engagés dans le suivi des facteurs de conflits liés à la violence électorale	0 en 2018	100 d'ici 2020	100	100	Oui
			(Femmes 50%, Jeunes 50%)	(Femmes 50%, Jeunes 50%)	(Femmes 60%, Jeunes 40%)	
		Indicateur 2.3.b : Nombre de cas électoraux documentés et signalés par l'intermédiaire des différentes plateformes des groupes de femmes et de jeunes	0 en 2018	50 d'ici 2020	45	60
	Indicateur 2.3.c : Nombre de cas de tensions liées aux élections relayés par des groupes de femmes et de jeunes au niveau régional.	0 en 2018	Au moins 40 d'ici 2020	30	45	Oui

Source : Rapport de mise en œuvre du projet

Selon les données collectées au cours de l'évaluation, 68,4% d'hommes interrogés déclarent être engagés dans une structure décisionnelle dans leur communauté, contre seulement 44,6% chez les femmes. Lorsqu'on s'intéresse uniquement aux jeunes, ce pourcentage est de 46,9%. Tout ceci est assez proche des résultats donnés par les rapports du projet.

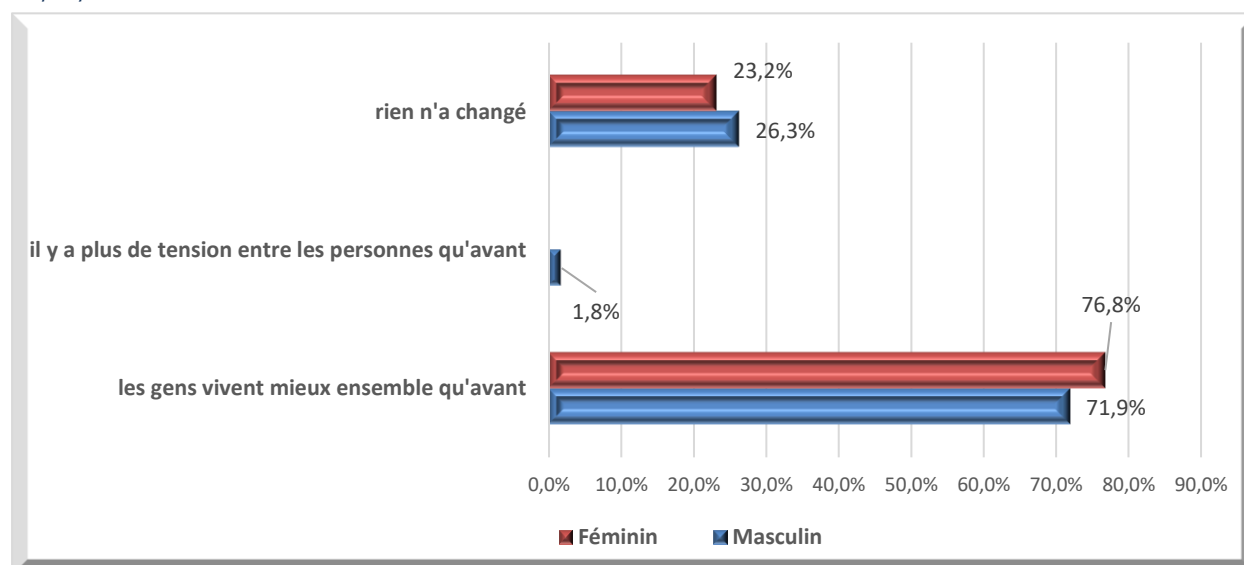
Graphique 2 : Etes-vous engagés dans une structure de décision au niveau local ? (%)



Source : collecte des données de l'évaluation

Pour ce qui est de la cohésion sociale, 76,8% de femmes et 71,9% d'hommes estiment que les gens vivent mieux ensemble, avec moins de divisions que par le passé, avant la mise en œuvre du projet.

Graphique 4 : Quelle est la situation de la cohésion sociale dans votre communauté actuellement ? (%)



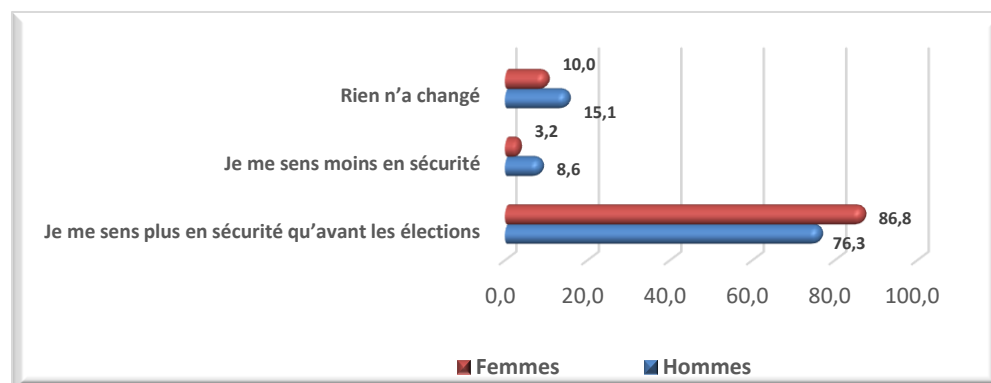
Source : collecte des données de l'évaluation

Résultat 3 : « Les forces de sécurité habilitées contribuent à un processus électoral pacifique, prévenant et atténuant les tensions liées aux élections ».

Sur les 7 indicateurs définis initialement pour évaluer l'atteinte du résultat 3, seulement 1 n'a pas atteint la cible, pour les mêmes raisons évoquées précédemment, à savoir la difficulté à organiser les activités dans certaines communes touchées par des crises sécuritaires

Le rapport du projet fait état de ce que les populations (hommes comme femmes) ont une bonne appréciation du niveau de sécurité dans les zones ciblées du projet. Cette tendance est confirmée par l'enquête réalisée par l'évaluation auprès des bénéficiaires, comme le montre le graphique suivant :

Graphique 5 : Quelle est votre perception du niveau de sécurité actuelle dans votre communauté ? (en %)



Source : collecte des données de l'évaluation

Plus de 86% des femmes se sentent plus en sécurité dans leur communauté depuis la mise en œuvre du projet, contre 76,3% d'hommes.

Le tableau suivant retrace le niveau d'atteinte de la cible par chaque indicateur clé du résultat 3.

Tableau 11 : Niveau des indicateurs clés du résultat 3 à la fin du projet

	Indicateurs de performance	Valeur de base de l'indicateur	Objectif d'indicateur de fin de projet	Jalon de l'indicateur	Valeur de l'indicateur à la fin du projet	Objectif atteint ? (Niveau d'atteinte du résultat)
Résultat 3 : Les forces de sécurité habilitées contribuent à un processus électoral pacifique et préviennent et atténuent les tensions liées aux élections						
Indicateur 3.a : Perception générale par population ventilée par sexe et âge sur la sécurité dans les zones ciblées du projet		À confirmer en 2018	Bon d'ici 2020 (Femmes 50%, Jeunes 50%)	bon (Femmes 50%, Jeunes 50%)	bon (Femmes 50%, Jeunes 50%)	Oui
Indicateur 3.b : Capacité des forces de sécurité à être présentes dans les zones ciblées et à protéger les populations		À confirmer en 2018	Très bon d'ici 2020	bon	Très bon	Oui
Sortie 3.1 : ELECAM et le gouvernement reçoivent un soutien pour élaborer un plan de sécurité électorale conforme aux normes et règles internationales d'engagement	Indicateur 3.1. a : Existence d'un plan de sécurité électorale conforme aux normes et règles internationales des	Non en 2018	Oui d'ici 2020	oui	oui	Oui
Sortie 3.2 : Les forces de sécurité (gendarmerie et police) ont augmenté leur formation pour augmenter leurs capacités/connaissances/compétences sur la conduite pacifique/leur rôle dans la sécurisation du processus autour des élections	Indicateur 3.2.a : Proportion de forces de sécurité formées capables de gérer la sécurité autour des élections	0% en 2018	80 % d'ici 2020	30%	91,90%	Oui
	Indicateur 3.2.b : Réduction des tensions électorales entre les forces de sécurité et la population dans les zones cibles du projet.	À confirmer en 2018	-20% d'ici 2020	-20%	-30%	Oui
Sortie 3.3 : Des mesures de sensibilisation et de confiance sont prises pour renforcer les relations entre les forces de sécurité (police et gendarmerie) et les communautés cibles	Indicateur 3.3.1 : Nombre de mesures prises	0 en 2018	10 d'ici 2020	3	8	Non (80%)
	Indicateur 3.3.2 : Proportion de forces de sécurité habilitées déployées pour couvrir les élections dans les zones cibles du projet.	0 en 2018	80 % d'ici 2020	40%	91%	Oui

Source : Rapport du projet

Le cadre logique du projet est bien conçu, toutefois, une analyse des rapports de mise en œuvre du projet fait ressortir le fait qu'un plan de suivi-évaluation du projet n'a pas été élaboré et une évaluation à mi-parcours n'a pas été réalisée. Seule une évaluation interne a été effectuée. Ces éléments auraient permis un meilleur suivi de la mise en œuvre du projet, afin de pouvoir faire des ajustements en cas de besoin.

L'approche faire-faire qui a consisté à impliquer non seulement des partenaires de mise en œuvre, mais aussi les femmes et les jeunes des communautés visées est salubre à fortement contribué à la mise en œuvre fructueuse et à la durabilité du projet. En effet, en s'appuyant sur les contributions de la population locale, le projet devient à la fois légitime et efficace dans la réalisation des objectifs des communautés touchées. On peut donc dire que le fait que les bénéficiaires finaux n'ont été que très peu consultés lors de la conception du projet a été plus ou moins compensé par la forte implication de ces derniers dans la mise en œuvre.

Constat 10 : le système de suivi-évaluation du projet n'a pas été très efficace

L'évaluation a fait le constat selon lequel un plan de suivi-évaluation du projet n'a pas été élaboré dès le départ. Ceci a rendu difficile le suivi de la mise en œuvre des activités du projet, le suivi de l'évolution des indicateurs clés, ainsi que le reporting du projet, d'autant plus que plusieurs agences étaient impliquées. Le projet s'est appuyé uniquement sur les rapports des réunions périodiques de suivi de la mise en œuvre organisées par la coordination du projet.



Formation sur les violences faites aux femmes en période électorale, Douala

Constat 11 : il n’existait pas de plan de communication sur le projet

L’évaluation fait le constat de ce qu’un plan de communication n’a pas été dûment élaboré pour le projet. Ceci est reconnu par toutes les parties prenantes du projet, qui s’accordent pour dénoncer une insuffisance de communication autour du projet. L’insuffisance de communication se situait à deux niveaux. Tout d’abord au niveau interne, car malgré la coordination conjointe du projet, la communication entre les agences de mise en œuvre aura été peu fluide. La communication avec le bailleur n’a pas également été très régulière et complète (en raison aussi de l’absence de plan de suivi-évaluation), ce qui n’a pas permis au bailleur d’avoir un bon suivi des activités. Au niveau externe, le projet ne s’est pas assez vendu. Certes il y a eu des couvertures médiatiques de certaines activités du projet, mais il n’a pas eu une grande communication sur le projet dans son ensemble, ce qui peut avoir également réduit l’efficacité du projet.

VI.3 Efficience du projet

L’efficience mesure la manière avec laquelle les ressources ou les apports (tels que les fonds, la compétence et le temps) sont transformés de façon économe en résultats. Une initiative est considérée efficiente lorsqu’elle utilise les ressources correctement et de façon économe pour atteindre les produits souhaités.

Constat 12 : Il y a eu très peu de synergie entre les agences dans la mise en œuvre des activités du projet, ce qui a rendu moins efficiente l’utilisation des ressources

Comme il a été relevé précédemment, chaque agence impliquée a utilisé des partenaires de mise en œuvre des activités qui avaient beaucoup d’expérience dans la réalisation des missions similaires et qui avaient une bonne connaissance du terrain. Elles ont également impliqué les différentes parties prenantes du projet (femmes, jeunes, groupes marginalisés, ELECAM, les acteurs gouvernementaux, partis politiques, médias, chefs traditionnels et religieux, OSC, etc.), pour une meilleure réussite du projet. Toutefois, l’évaluation a relevé qu’une seule activité avait été mise en œuvre communément par les 3 agences. Il s’agit de la conférence internationale tenue à l’Assemblée nationale. Pourtant plusieurs autres activités auraient pu être réalisées conjointement, à l’exemple des formations des ambassadeurs de la paix. L’UNESCO a formé des ambassadeurs de la paix, ONU FEMMES également, mais chaque agence a travaillé seule de son côté, avec ses partenaires de mise en œuvre, sans aucune collaboration entre ces derniers. Aucune des 2 agences n’a pu organiser des formations dans chacune des communes cibles, en raison des moyens financiers limités qui les ont obligés à faire des formations groupées. Toutefois, en se mettant ensemble, elle aurait pu s’organiser pour faire des formations conjointes et peut-être faire des formations dans chaque commune. Ceci aurait été d’autant plus intéressant que 87,9% des bénéficiaires interrogés par l’évaluation ont relevé qu’ils auraient souhaité avec des formations plus centrées sur les

réalités de leur communauté en termes de menaces pour la paix et de cohésion sociale. En effet, les problèmes de paix et de cohésion sociale ne se posent pas de la même manière à Babajou, à Nguti ou à Santa avec la menace de la crise anglophone, qu'à Gazawa, avec la menace du groupe terroriste Boko Haram. Les études de cas plus spécifiques abordés lors des formations dans ces communes auraient été encore plus bénéfiques pour les bénéficiaires. Par ailleurs, cela aurait permis d'avoir plus de personnes formées dans chaque commune, et de mieux respecter les délais.

Constat 13 : Quelques problèmes de procédures administratives internes aux agences ont parfois entraîné des retards dans la réalisation des activités

De l'avis même de certains gestionnaires du projet dans les agences de mise en œuvre, certaines lenteurs dans leurs procédures administratives, notamment pour le déblocage des fonds, a souvent provoqué des retards dans la mise en œuvre de certaines activités du projet. Ceci serait essentiellement dû au fait que le personnel des agences recruté pour travailler sur le projet n'est pas rapidement imprégné des procédures administratives et financières internes.

Jusqu'en fin 2020, le taux de mise en œuvre approximatif en pourcentage du budget total du projet était de 90 %. Mais comme il a déjà été signalé, la mise en œuvre des activités du projet s'est poursuivie au début de l'année 2021.

Constat 14 : Le rapport coût-efficacité est positivement apprécié

L'analyse coût - efficacité du projet qui a pour but d'identifier la voie la plus efficace, du point de vue économique, d'atteindre un objectif, montre que la plupart des activités réalisées ont favorisé des progrès significatifs malgré les contraintes évoquées de part et d'autre et avec des ressources assez limitées. Autrement dit, dans la plupart des cas, des activités ayant permis d'atteindre des progrès significatifs ont été réalisées avec des ressources assez limitées. Toutefois, comme il a été signalé, une meilleure synergie entre agences dans la mise en œuvre des activités aurait pu améliorer ce rapport coût-efficacité.

VI.4 Durabilité du projet

La durabilité mesure le degré auquel les bénéfices des initiatives perdurent après que l'aide au développement en provenance de l'extérieur a eu touché à sa fin, quels mécanismes de pérennisation ont été mis en place pour assurer la continuité des actions.

Constat 15 : La formation en cascades a permis d'avoir plus de 600 ambassadeurs pour la paix, et le nombre continu à s'accroître.

Le projet a opté pour une formation en cascades des ambassadeurs pour la paix, qui consistait à former les formateurs, qui allaient à leur tour former des jeunes, des femmes et des groupes vulnérables, et ces derniers se chargeaient ensuite d'organiser des restitutions de la formation reçues dans leur communauté, et ainsi de suite. Cette

méthode, qui par ailleurs a déjà été utilisée avec succès dans d'autres pays pour la réalisation des projets similaires, porte en elle des germes de la durabilité. En effet, tant qu'il y a un certain suivi, elle permet à la chaîne de la formation de s'étendre et le nombre de personnes formées se multiplie assez rapidement. Par ailleurs, des jeunes et des femmes issues d'associations pérennes ont été formés.

Constat 16 : Les populations bénéficiaires sont actrices du projet, les acteurs gouvernementaux, les responsables locaux (maires et conseillers municipaux), les leaders traditionnels et religieux sont impliqués. Mais les ressources financières pourraient faire défaut.

Le projet a impliqué les acteurs gouvernementaux (plusieurs ministères), les autorités locales des communes cibles (maires et sous-préfets), et les leaders traditionnels et religieux dans la mise en œuvre du projet, notamment dans les cellules d'alerte précoce et de réponse rapide et dans les mécanismes de consultation entre les différentes parties prenantes des élections. Cela constitue également un facteur de durabilité du projet. En effet, si le gouvernement et les autorités locales impliquées s'engagent à vouloir préserver les acquis du projet, notamment en accompagnant les jeunes ambassadeurs formés dans les restitutions et en leur fournissant de temps en temps des renforcements de capacités, les effets du projet devraient rester sur la durée. Ce d'autant plus que les bénéficiaires des formations interrogés sont très fiers de la formation reçue et aimeraient pouvoir continuer à la transmettre aux autres, et à jouer un rôle important dans le maintien de la paix et la cohésion sociale dans leur communauté. Voici le témoignage d'une bénéficiaire de la commune de Gazawa : « ...la formation que nous avons reçue est très intéressante et importante, et les personnes à qui nous la restituons sont très réceptives et intéressées par le sujet. Toutefois, il nous manque des moyens financiers pour nous déplacer dans des zones plus éloignées et précéder à des restitutions... ». La mise en place des clubs de la paix dans les établissements scolaires du secondaire, telle qu'évoquée par l'un des points focaux du projet au MINJEC, devrait également être un bon moyen de pérenniser les acquis du projet dans les communautés. Par ailleurs, les leaders traditionnels et religieux s'engagent à continuer à travailler avec les personnes formées dans leur communauté, ainsi qu'avec les cellules d'alerte précoce et de réponse rapide mises sur pied. Cela est aussi un élément rassurant quant à la durabilité du projet.

Constat 17 : Le projet a donné naissance à un autre projet poursuivant les mêmes objectifs.

La branche camerounaise du Panafrican Youth Network for a Culture of Peace (PAYNCoP), l'une des principales associations de jeunes impliquées dans le projet de formation des ambassadeurs de la paix par l'UNESCO et l'Union Africaine (UA) a signé un protocole d'accord avec une autre organisation pour reproduire la restitution de la formation des ambassadeurs de la paix dans de nombreuses autres municipalités du Cameroun, que celles ciblées par le projet. Ceci permet d'étendre la formation des

ambassadeurs de la paix dans le pays, ce qui contribue à la durabilité des résultats du projet.

VI.5 Impact/effet du projet

L'impact c'est le changement durable à la suite de la mise en œuvre d'un projet. Autrement dit, ce qui reste quand le projet est achevé. Il s'agit d'une part de mesurer les effets du projet qui surviendront au-delà de sa mise en œuvre, à long terme et d'autre part la manière dont les enseignements tirés de la mise en œuvre peuvent servir au niveau national et international

L'impact principal du projet concerne la consolidation de la paix et de la cohésion sociale dans le pays et le renforcement des capacités nationales. Ce projet a eu le mérite d'inculquer une certaine sérénité aux populations qui vivaient dans une situation d'angoisse avec la crainte que les élections ne puissent entraîner un conflit durable dans le pays. Comme schématisé à travers le graphique 2, plus de 86% des femmes se sentent plus en sécurité dans leur communauté depuis la mise en œuvre du projet, contre 76,3% d'hommes.

Un autre impact non moins négligeable concerne le rôle de la femme dans la société camerounaise. En effet, en mettant les femmes au cœur du projet, faisant d'elles des actrices de la formation des ambassadeurs de la paix, de la prévention et de la gestion des conflits, celles-ci sont désormais mieux écoutées et plus impliquées dans la prise de décision. On a pu le voir avec des témoignages qui affirment que dans certaines communes des régions septentrionales, les femmes siègent désormais dans les chefferies en tant que conseillères en matière de résolution des conflits. C'est une avancée remarquable qui a tous les éléments pour durer dans le temps.

VI.6 La tolérance aux risques et innovation

Pendant la mise en œuvre du projet, plusieurs élections ont eu lieu au Cameroun. L'élection présidentielle et les élections sénatoriales en 2018, les élections législatives, municipales et régionales en 2020. Ces élections se sont tenues dans un contexte caractérisé par des crises humanitaires et sociopolitiques dans le pays, qui faisait craindre une escalade de la violence dans les communes identifiées par le projet. C'est aussi dans ce contexte particulier que le projet a tant bien que mal été mis en œuvre et a contribué à maintenir un environnement pacifique propice avant, pendant et après le processus électoral, tout en veillant à ce que les femmes, les jeunes et les groupes vulnérables bénéficient d'une meilleure protection dans ce contexte et soient suffisamment impliqués dans les organes de gouvernance et de dialogue de paix aux niveaux national, régional et local.

La pandémie du COVID-19 est également survenue au moment où le projet était en phase de mise en œuvre. Malgré toutes les difficultés rencontrées (limitations des

déplacements, limitations des regroupements de personnes, etc.) liés aux mesures de réponse et de prévention de la maladie) ayant conduit à la prorogation de la date de fin du projet, les agences des Nations Unies impliquées ont su s'adapter pour que la mise en œuvre des activités du projet puisse se poursuivre.

VII. CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

Le projet « *renforcement des capacités des acteurs et appui aux processus électoraux pacifiques et à la cohésion sociale au Cameroun* » développé et mis en œuvre conjointement par le PNUD, l'UNESCO et ONUFEMMES, en collaboration avec le gouvernement camerounais, et financé par le Peace Building Fund (PBF), avait pour but d'accompagner le Cameroun dans la gestion de son cycle électoral et contribuer à la préservation de la paix et la cohésion sociale. Au terme de l'évaluation finale de ce projet, des conclusions peuvent être tirées, conformément aux constats faits.

Conclusion 1 : le projet était très pertinent dans son objet et repositionne les thématiques de paix en rapport avec le genre, les jeunes et les groupes sociaux vulnérables dans les rapports sociaux.

Le contexte socio-politique du pays au moment de la conception ce projet rend pertinent son objet. En effet, les crises humanitaires et sociopolitiques dans le pays ont provoqué une rareté des ressources et des déplacements internes des populations. Ce qui a quelque peu exacerbé les tensions entre les communautés et provoqué des divisions et des tensions. Il était donc tout à fait possible que le pays soit confronté à une escalade de la violence dans les principales communes identifiées par le projet, notamment pendant la période électorale. Cela pouvait se diffuser dans d'autres communes, si des mesures préventives et d'accompagnement n'étaient pas prises. Le choix de zones du projet s'explique par la cohabitation de plusieurs communautés, notamment avec les déplacements internes dus aux différentes crises.

Le projet est cohérent avec les priorités identifiées du Gouvernement camerounais, contribue à plusieurs résultats du Fonds des Nations Unies pour la Démocratie (FNUD) ainsi qu'à l'atteinte de plusieurs Objectifs de Développement Durable.

La dimension genre est prise en compte aussi bien dans la mise en œuvre du projet que dans ses résultats. Les jeunes et les groupes vulnérables ont été impliqués dans la mise en œuvre du projet. Ceci a contribué au repositionnement des thématiques de paix en rapport avec le genre, les jeunes et les groupes sociaux vulnérables dans les rapports sociaux, en donnant aux femmes, aux jeunes et aux groupes vulnérables un rôle important dans la prise de décision dans les communautés, notamment en termes de préventions et de résolutions des conflits, pour le maintien de la paix et de la cohésion sociale.

Dans l'ensemble, la logique verticale du projet est bonne. Les objectifs s'inscrivent dans le but du projet et la mesure des résultats est précisée. Les indicateurs de processus et de résultats existent. Les indicateurs sont désagrégés par sexe. Toutefois, la prise en compte de la communication dans la conception et la budgétisation du projet aurait permis une plus grande visibilité du projet et améliorer ses effets sur les cibles.

Conclusion 2 : le projet a été globalement efficace et efficient, malgré un manque de synergie entre les agences dans la mise en œuvre des activités

La majorité des activités prévues pour l'atteinte des résultats du projet ont été réalisées, malgré des ressources financières assez limitées. Il s'agit notamment du renforcement des capacités et formations des différentes parties prenantes du processus électoral (ELECAM, partis politiques, Médias, Forces de maintien de l'ordre), du rapprochement entre ces différents acteurs, de la formation des ambassadeurs de la paix, de l'organisation des campagnes de sensibilisation, d'inscription sur les listes électorales et de retrait des cartes d'électeurs pour les femmes, l'organisation d'un dialogue intergénérationnel, l'organisation d'une conférence internationale, l'élaboration des manuels de formations, etc. La coordination et tout le mécanisme mis sur pied pour le suivi du projet y a joué un rôle important, malgré l'absence des fonds de contreparties que devaient mobiliser le Gouvernement camerounais.

Les stratégies de mise en œuvre de chaque agence étaient certes réalistes, appropriées et adéquates, mais il n'y a pas eu une réelle synergie dans la mise en œuvre entre les agences, malgré une planification commune

Dans l'ensemble, le projet a produit des résultats globaux satisfaisants. Au niveau national, toutes les élections se sont déroulées dans une atmosphère relativement paisible. Il y a une meilleure collaboration entre ELECAM et les autres parties prenantes des élections. Les jeunes, les femmes et les groupes vulnérables jouent un rôle important pour le maintien de la paix et de la cohésion sociale lors des différentes élections et les bénéficiaires se sentent plus en sécurité dans leurs communautés.

Malgré une utilisation optimale des ressources par chaque agence de mise en œuvre, l'efficacité globale du projet s'est trouvée amoindrie par une absence de synergie dans la mise en œuvre des activités du projet.

Conclusion 3 : Des bases d'une durabilité et d'un impact du projet ont été posées. Il faut simplement assurer un certain suivi

Le projet a contribué à la consolidation de la paix et de la cohésion sociale dans le pays et au renforcement des capacités nationales. Il a eu le mérite d'inculquer une certaine sérénité aux populations qui vivaient dans une situation d'angoisse avec la crainte que les élections ne puissent entraîner un conflit durable dans le pays, en plus de la persistance de la situation dans les Régions du Nord-ouest et du Sud-ouest. Par ailleurs, en mettant les femmes au cœur du projet, faisant d'elles des actrices de la formation des ambassadeurs de la paix, de la prévention et de la gestion des conflits, celles-ci sont désormais mieux écoutées et plus impliquées dans la prise de décision.

Le projet a opté pour une formation en cascade des ambassadeurs pour la paix, ce qui a permis de voir le nombre se multiplier rapidement (plus de 600 à la fin du projet), et

mettre ainsi les bases d'une durabilité du projet. Cette durabilité est davantage garantie par le fait que les populations bénéficiaires soient actrices du projet et que les acteurs gouvernementaux les responsables locales (maires et conseillers régionaux), les leaders traditionnels et religieux soient également impliqués, notamment dans les cellules d'alerte précoces et les mécanismes de consultation. Toutefois, le manque de suivi et de ressources financières pourrait limiter la durabilité du projet.

VIII. RECOMMANDATIONS

Au terme de l'évaluation, plusieurs recommandations peuvent être formulées :

Au Gouvernement camerounais :

- Fournir des efforts pour mobiliser les fonds de contrepartie afin de faciliter l'exécution du projet, une fois les documents projets validés ;
- Trouver des mécanismes pour suivre et de financer les cellules d'alerte précoce et d'intervention rapide mises sur pieds par le projet ;
- Mettre sur pied ou faire fonctionner des clubs de la paix dans les établissements scolaires ;
- Rendre opérationnelle les stratégies de cohésion sociale et de solidarité existantes au sein des départements ministériels ;
- Réviser le code électoral pour préciser la notion de prise en compte du genre dans la composition des listes des candidats en établissant un quota minimal d'un tiers et en assurant l'alternance des sexes dans la même proportion, dans l'ordre des candidats sur les listes ;
- Réviser le code général des collectivités territoriales décentralisées pour la prise en compte du genre (quota minimal d'un tiers) dans la constitution de la liste des exécutifs communaux et régionaux.

Aux Agences des Nations Unies.

- Mobiliser des ressources (humaines, financières, matérielles, etc.) pour consolider les acquis de ce projet ;
- Tenir compte du calendrier budgétaire du Gouvernement lors de la conception des projets, pour faciliter la mobilisation des fonds de contrepartie ;
- Mieux impliquer les bénéficiaires dans la conception du projet afin de s'assurer de la prise en compte de l'essentiel de leurs préoccupations dans le domaine visé
- Concevoir un plan de communication sur le projet et le budgétiser ;
- Réaliser une évaluation initiale des projets futurs. Ceci guidera la fixation des cibles pour les indicateurs clés, et permettra de mieux apprécier les avancées du projet à chaque étape ;
- S'assurer de l'évaluation et de l'exécution effective d'un plan de suivi-évaluation du projet, ainsi que sa mise en place effective par un consultant national recruté ;
- S'assurer que le contrat du coordonnateur de projet recruté dans le cadre du projet court jusqu'à la fin de toutes les activités, et même de l'évaluation finale ;
- Développer une plus grande synergie entre les agences dans la réalisation des activités, afin d'assurer une meilleure efficacité du projet ;
- Faciliter les procédures de déblocage des fonds et imprégner rapidement les personnes recrutées et les partenaires dans le cadre de la mise en œuvre du projet ;

- Appuyer le Gouvernement en vue de l'opérationnalisation des stratégies de cohésion sociale et de solidarité existantes ;
- Faire une meilleure analyse des coûts pour fixer un budget optimal pour l'exécution du projet

IX. ENSEIGNEMENTS TIRES

IX. Acquis du projet

Ce projet a permis :

- ✓ De renforcer le partenariat ainsi que le partage d'informations entre ELECAM, les partis politiques, les acteurs des médias, les OSC et les communautés cibles, qui contribuent efficacement à la conduite pacifique du processus électoral
- ✓ De lancer la formation des cascades des ambassadeurs de la paix
- ✓ D'améliorer les relations entre les forces de maintien de l'ordre et les populations
- ✓ De renforcer les capacités des Forces de Sécurité en matière de gestion des processus électoraux
- ✓ De rapprocher les populations des autorités administratives
- ✓ De repositionner le genre dans les rapports sociaux, en renforçant le rôle de la femme dans la société
- ✓ De donner aux jeunes un rôle social important dans la construction et la consolidation de la paix
- ✓ D'impliquer les groupes vulnérables dans la prise de décision et le maintien de la cohésion sociale
- ✓ D'augmenter le nombre de femmes et de jeunes filles en âge de voter, inscrites sur les listes électorales et candidates aux différentes élections locales.

IX. Leçons apprises

Leçon 1 : Les jeunes, les femmes et les groupes vulnérables sont de puissants artisans de la consolidation de la paix, de la prévention des conflits et du maintien de la cohésion sociale

Les jeunes, les femmes et les groupes vulnérables ont montré leur enthousiasme dans la réalisation de diverses activités communautaires dont celles de promotion de la paix, de prévention et de gestion des conflits. En dehors des sollicitations, les jeunes, les femmes et les groupes vulnérables ayant été formés ont initié et conduit sur leurs propres initiatives et de manière bénévole plusieurs activités d'information, de sensibilisation et de conciliation dans leurs communautés. Ils se sont spontanément approprié les concepts de paix, de non-violence reçus, qu'ils ont à leur tour véhiculé auprès de leurs camarades et de façon plus générale à une bonne partie de la population. Les différentes implications ont produit des effets tangibles dans la communauté en matière de cohésion et de consolidation de la paix sociale, ce qui a contribué à un processus électoral paisible.

Cependant, compte tenu de leur statut socio- économique (en sous-emplois ou travaillant dans l’informel pour la majorité), leurs actions sont limitées et ne permettent pas en l’état d’assurer une masse critique d’activités susceptibles de créer un changement de comportement durable en matière de consolidation de la paix notamment. Ils ont par conséquent besoin d’un accompagnement matériel et financier conséquent pour assurer la mise à l’échelle des savoirs, savoir-faire et savoir être acquis en matière de consolidation de la paix dans le cadre du projet.

Leçon 2 : En travaillant en partenariat, les acteurs du processus électoral peuvent parvenir à des consensus pouvant éviter des tensions sociales.

Le projet a facilité le rapprochement entre ELECAM et les autres parties prenantes du processus électoral, ce qui leur a permis de travailler ensemble et de se partager les informations. Cela a fortement contribué à apaiser les tensions pendant tout le processus électoral.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Liste des documents reçus

1. Prodoc signé ;
2. PBF_project_progress_report_template_-_2020
3. Concept note for regional and local platforms
4. Relevé des conclusions de la réunion du comité technique
5. Briefing Note Projet PBF Cameroun Cohesion sociale Nov 2018 Feb 2019
6. Les fiches de présence aux différentes activités et rencontres
7. Le Manuel de formation

ANNEXES

A.1 Liste des personnes rencontrées

Nom et Prénoms	Structure	Contact
Zephirin Roch Emini Ekouma	ARR-PNUD	(237) 696 92 40 05 zephirin.emini@undp.org
Yvonne MATUTURU	Spécialiste de Programme-UNESCO	(237) 694 620 069 y.matuturu@unesco.org
Valerie Mengue Ango	Program Coordinator- ONU FEMMES	(237) 699 984 509 Valerie.mengueango@unwomen.org
Davide Dolcezza	Coordonnateur du Secrétariat du PBF	(237) 698 03 08 93 davide.dolcezza@one.un.org
Yves Yannick Ngoa Elouga	M&E POU Team Leader	(237) 698150846 yannick.elouga@undp.org
Mathieu BILE	Coordonnateur du projet - PNUD	(236) 72 02 66 73
Tony Kouemo	M&E PNUD, Maroua	(237) 697 80 17 07 tony.kouemo@undp.org
Rosy Etoundi Ntsama	Secrétariat du PBF	rosy.etoundi@one.un.org
Thierry Tsou	ONU FEMMES	thierry.tsou@unwomen.org
Alassane Ba	PNUD	alassane.ba@undp.org
Aristide AMOUGOU	UNESCO	aa.amougou@unesco.org
Pr. Fabien NKOT	Coordonnateur du Secrétariat Technique du Comité de Pilotage du PBF	fnekot@hotmail.com
Francoise BEKONO	MINPROFF	(237) 675 50 58 49
BINELI	ELECAM	(237) 694 92 14 34
NKO'O ZEH Luc Valère	MINJEC	(237) 699 67 56 44
Jean Pierre Loic NKULU ATANGANA	PAYNCOP	(237) 697003043
TCHEUGOUE GLADYS	DMJ	(237) 696 40 81 52 gladystcheugoue@gmail.com
Paul Bernard Noah	G-54 Afrique Avenir	(237) 698 16 60 00 paulbernardnoah@yahoo.fr
Desmond Ngala	Defy Hate Now	ngala@defyhatenow.org
Brice Nisebang	CNJC	(237) 694 48 26 48
NJOYA	ELECAM	(237) 698 78 78 10 njoyat@gmail.com

Plus de 200 bénéficiaires (jeunes, femmes, médias, partis politiques, OSC) ont également été interrogés

Termes de Référence

EVALUATION FINALE DU PROJET PBSO - ELECTION ET COHESION SOCIALE

1. CONTEXTE

Les années 2018, 2019 et 2020 sont, au Cameroun, des années électorales, du fait de la fin des mandats électifs. En 2018, deux scrutins (sénatoriaux et présidentiels) ont été organisés. Les élections municipales et législatives, prévues en 2019, se sont finalement tenues en 2020, en raison des prorogations successives des mandats des députés et des conseillers municipaux¹.

Afin d'accompagner le Cameroun dans la gestion de ce cycle électoral et contribuer à la préservation de la paix, un projet de « **renforcement des capacités des acteurs et appui aux processus électoraux pacifiques et à la cohésion sociale au Cameroun** » a été développé.

Ce projet, financé par le Peace Building Fund (PBF) et mis en œuvre conjointement par le PNUD, l'UNESCO et ONUFEMMES, a effectivement commencé le 1^{er} novembre 2018 et prendra fin le 30 avril 2020.

Ce projet prend en compte les priorités nationales définies par le gouvernement dans le cadre du programme d'assistance des Nations Unies pour la période 2018-2020.

L'objectif du projet est de :

- Soutenir la paix au Cameroun ;
- Veiller à ce que les femmes, les jeunes et les groupes vulnérables bénéficient d'une meilleure protection en matière électorale et soient suffisamment impliqués dans les instances de prises de décision ;
- Intervenir dans le domaine de la consolidation de la paix et dans divers domaines, pour prévenir les conflits ou les gérer au mieux ;
- Améliorer les capacités de prévention des conflits, ainsi que les compétences de gestion et de résolution des conflits

Trois résultats intermédiaires sont visés et se déclinent comme suit :

Résultat 1 : « Le partenariat est renforcé ainsi que le partage d'informations entre ELECAM, les partis politiques, les acteurs des médias, les OSC et les communautés cibles, qui contribuent efficacement à la conduite pacifique du processus électoral ».

Résultat 2 : Les groupes de jeunes et de femmes habilités participent efficacement aux processus de prise de décision et contribuent à la surveillance, à la prévention et à l'atténuation des tensions liées aux élections

Résultat 3 « Les forces de sécurité habilitées contribuent à un processus électoral pacifique, prévenant et atténuant les tensions liées aux élections ».

Conformément Document de Projet signé entre le Gouvernement du Cameroun, le PBSO et les agences de mise en œuvre, il est prévu une évaluation finale qui fera une analyse approfondie de la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité/l'appropriation nationale, la coordination inter-agence, des interventions du projet et leur contribution aux changements observés durant tout le processus électoral au Cameroun.

2. OBJET DE L'EVALUATION

Cette évaluation vise à avoir un regard sur l'ensemble des éléments pertinents de ce projet après sa clôture et permettre ainsi de prendre des mesures correctives dans le cadre des prochaines interventions. L'évaluation donnera des recommandations et des leçons apprises pour améliorer le potentiel du projet afin d'atteindre les résultats attendus et les objectifs dans les délais du projet. L'évaluation fournira également de l'information essentielle pour façonner et informer les futurs programmes avec PBSO.

3. PORTEE DE L'EVALUATION :

L'évaluation portera sur la période de mise en œuvre du projet, soit de 1^{er} novembre 2018 et prendra fin le 30 avril 2020 et dans toutes les zones d'intervention couvertes par le projet notamment : 20 communes situées dans les 10 régions du Cameroun, soit deux communes par région. Elle sera focalisée sur les jeunes filles et garçons et les autres groupes marginalisés en âge de voter, mais aussi les parties politiques, ELECAM, certains ministères, la cour constitutionnelle, le conseil nationale de la communication, les professionnels des médias, les organisations de la société civile, les forces de sécurité, les leaders communautaires et les communautés cibles du projet qui ont effectivement contribué à la conduite pacifique de ce processus électoral, ceci dans le but de pouvoir mesurer les changements observés auprès de ces populations ainsi qu'au niveau des institutions camerounaise suites à la mise en œuvre de ce projet.

4. OBJECTIF DE L'EVALUATION :

L'objectif de cette évaluation est d'apprécier la performance du projet, notamment le niveau d'obtention des résultats immédiats fixés ; d'analyser la manière avec laquelle ces résultats ont été atteints et comment les activités ont été réalisées ; et enfin de mesurer les changements obtenus pendant le processus électoral.

5. CRITERES ET QUESTIONS CLES DE L'EVALUATION

Les questions ci-dessous donnent une indication des informations clés à

renseigner par l'évaluation.

A- La pertinence ou la cohérence :

La pertinence du projet vérifie le niveau de compatibilité entre la perception des besoins tels que planifiés par l'équipe de gestion du projet et la réalité des besoins du point de vue des bénéficiaires ciblés. A cet effet les questions clés suivantes nous aideront à trouver satisfactions à nos préoccupations :

- Est-ce que les activités de ce projet sont liées aux solutions de d'environnement pacifique avant, pendant et après les élections ; d'implication des femmes, des jeunes et des groupes marginalisés ; implication des forces de défense et de sécurité pendant et après les élections ?
- La stratégie de mise en œuvre de ce projet (protection/encadrement) a-t-elle rencontré une acceptation culturelle locale ou était-elle inadaptée au regard des contraintes géographiques et contextuelles (**le critère de justesse**) ?
 - Est-ce que les cibles identifiées sont les plus pertinentes en termes de vulnérabilité ?
- Les besoins et les problèmes identifiés au départ sont-ils restés les mêmes au cours de la mise en œuvre du projet ou ont-ils connu une évolution ? En cas d'évolution de ces derniers, quelle a été la capacité de réactivité du projet face aux changements et émergence d'autres besoins et priorités ?
- Est-ce que le projet a tenu compte d'intégrer la question de l'égalité des sexes dans l'élaboration, la mise en œuvre et ses résultats ? est-ce qu'aussi bien les hommes que les femmes peuvent prétendre de manière égale, et au même niveau, aux bénéfices apportés par ce projet ?
- Jusqu'à quel point le staff de ce projet a défendu les principes d'égalité et de développement et a contribué à renforcer et répondre aux besoins des populations les plus désavantagées et vulnérables dans les zones d'implémentation ?

B- L'Efficacité

L'efficacité est la mesure du niveau de réalisation des résultats (produits ou effets) escomptés d'une initiative donnée ou la mesure des progrès réalisés pour l'atteinte des produits ou effets. A cet effet les questions clés suivantes nous guideront dans notre réflexion :

- Les ressources et les stratégies mises en œuvre étaient-elles réalistes, appropriées et adéquates pour permettre l'atteinte des résultats attendus ?
- Est-ce que les stratégies de mise en œuvre utilisées ont été les plus efficaces ?
- Est-ce que les partenaires identifiés pour la mise en œuvre sont les plus efficaces dans le domaine ?
- Des résultats satisfaisants ont-ils été atteints par rapport aux objectifs fixés ?
Quelles sont les causes de l'obtention et la non-obtention des résultats

escomptés ?

- Dans quelles mesures l'intervention a-t-elle réussi à faire participer les femmes et les hommes, et les « laissés pour compte », ainsi que les pourvoyeurs de droits ?
- Quelle est la mesure du changement dans les produits obtenus (en termes de d'implication des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables) ? Quelle est la plus-value de l'action du PNUD comparativement aux autres acteurs dans le domaine des élections ?
- Dans quelle mesure les changements ou les progrès réalisés peuvent-ils être attribués aux projets ?
- La valeur des changements observés est-elle positive ou négative ?
- Dans quelle mesure les phases de planification et de mise en œuvre se sont-elles basées sur le respect des droits de l'homme et l'égalité des sexes ?
- Dans quelle mesure l'approche conjointe entre les trois agences du SNU a-t-elle influencé l'efficacité du projet : Y a-t-il eu une synergie avec les autres interventions dans le domaine de l'extrémisme violent sur le terrain ? Y a-t-il eu un lien entre les activités de chaque partenaire de mise en œuvre pour un meilleur effet du projet et une meilleure synergie des actions ?
- Quelles sont les retombées de l'intervention ; prévues et imprévues, positives et négatives ; y compris les effets sociaux, économiques, environnementaux ?
- Les populations cibles du projet ont-elles, réellement bénéficié des changements apportés par le projet ?
- Dans quelle mesure le projet s'est inscrit dans une démarche de prévention de l'extrémisme violent et de stabilisation ?
- Dans quelle mesure les résultats obtenus ont-ils permis d'améliorer les différentes planifications de l'unité de coordination de ce projet (PNUD)

C- L'Efficiencia

L'efficiencia mesure la manière avec laquelle les ressources ou les apports (tels que les fonds, la compétence et le temps) sont transformés de façon économe en résultats. Une initiative est considérée efficiente lorsqu'elle utilise les ressources correctement et de façon économe pour atteindre les produits souhaités. L'efficiencia est importante pour garantir le bon usage des ressources et mettre en relief d'autres usages efficaces de ces ressources. A cet effet les questions clés suivantes nous guideront dans notre réflexion :

- Le projet a-t-il utilisé les ressources de la manière la plus économe possible pour atteindre ses résultats ?
- Le projet a-t-il été mis en œuvre dans la manière la plus optimale par rapport aux alternatives ?
- Dans quelle mesure les ressources suffisantes ont-elles été mises à disposition pour l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes ?
- Quel est le degré d'efficiencia des procédures opérationnelles du PNUD dans un

¹ PNUD, « la politique d'évaluation du PNUD », document du conseil d'administration DP/2005/28, mai 2006

² Nations Unies, 'Déclaration Universelle des Droits de l'Homme'. Disponible sur le site: <http://www.un.org/en/documents/UDHR/>.

contexte fragile comparativement aux autres agences des Nations Unies ?

- Est-ce que la stratégie de partenariat avec les autres agences du SNU et des ONG a influencé l'efficacité des initiatives de ce projet à travers des mesures de partage de frais et d'activités complémentaires ?

D- La durabilité/ L'appropriation locale

La durabilité mesure le degré auquel les bénéfices des initiatives perdurent après que l'aide au développement en provenance de l'extérieur ait touché à sa fin, quels mécanismes de pérennisation ont été mis en place pour assurer la continuité des actions. A cet effet les questions clés suivantes nous guideront dans notre réflexion :

- Est-ce qu'une stratégie de durabilité, y compris le renforcement de capacité des parties prenantes nationales, a été développée ou mise en œuvre ?
- Existe-t-il des mécanismes financiers et économiques mis en place pour assurer la continuité du flux de bénéfices en cours une fois que le projet touchera à sa fin ?
- Est-ce que les modalités organisationnelles appropriées (dans le secteur public) ont été appliquées ?
- Est-ce qu'il existe une capacité institutionnelle requise (systèmes, structures, personnel, compétence, etc.) pour assurer la continuité ?
- Dans quelle mesure les ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour maintenir les avantages obtenus par le projet ?
- Dans quelle mesure les interventions du PNUD ont-elles des stratégies de sortie bien conçues et bien planifiées ?
- Que pourrait-on faire pour renforcer les stratégies de sortie et la durabilité ?

6. LA METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

L'évaluation sera menée suivant les normes d'évaluation du PNUD et du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE). Elle sera guidée par les principes d'égalité des sexes, d'approche axée sur les droits et développement humain². Le processus d'évaluation sera participatif de la planification à la livraison du rapport final. La méthodologie doit clairement viser la mise en évidence des enjeux du contexte électoral au Cameroun dans la mise en œuvre du programme du PNUD.

Globalement, cette évaluation durera **20 jours calendaires**. Elle commencera par une étape de pré-évaluation qui consiste à la définition par le consultant du processus d'évaluation, puis une étape de préparation, ensuite une étape de gestion de la conduite de l'évaluation durant laquelle le consultant effectuera une mission de collecte de données dans les sites d'intervention du projet. Du retour de cette mission, il présentera un rapport de mission au PNUD et préparera un atelier de restitution. Au cours de cet atelier, il présentera les principaux constats et conclusions. Il

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

³ Nations Unies, 'Déclaration Universelle des Droits de l'Homme'. Disponible sur le site: <http://www.un.org/en/documents/UDHR/>.

procèdera si nécessaire à une collecte des données complémentaires en vue d'intégrer les amendements de l'atelier de restitution. Un rapport provisoire sera produit et soumis à l'appréciation de l'unité de coordination du projet ainsi que les autres partenaires.

La méthode d'évaluation inclura les éléments suivants : i) Une conception de l'évaluation qui s'appuie sur les questions d'évaluation détaillées et retenues, puis organisées en une matrice d'évaluation ; ii) Les instruments et outils (entretiens, observations, groupes de discussion, revue littéraire, enquête, visites de sites, etc.) qui seront utilisés pour recueillir des informations et des données pertinentes, y compris l'identification d'une variété d'informateurs clés à interviewer; iii) Les techniques pour l'analyse et l'interprétation des données (par exemple les types d'analyse de données utilisées, les instruments de collecte de données, le niveau de précision, les méthodes d'échantillonnage);

Concernant la méthode, le consultant effectuera : i) Une revue documentaire : Une analyse documentaire y compris du système de Suivi-Evaluation mis en place dans le cadre de ce projet; ii) Des entretiens avec les diverses parties prenantes du projet (Equipe de Gestion du Projet, les agences du SNU, les partenaires implémentation du projet, les différentes parties prenantes ayant intervenu d'une manière ou d'une autre dans la mise en œuvre du projet, les responsables des agences du SNU PNUD, ONU Femmes et UNESCO (les M&E Specialist, l'ARR de l'unité gouvernance, les programmes specialist des agences, les DRR et les RR), les bénéficiaires du projet, les autorités administratives, le bailleur de fond, les femmes, les jeunes, les groupes vulnérables, les forces de sécurité, les OSC, les membres de la communauté hôte et les informateurs clés; iii) Des interviews individuels et focus group avec les autres acteurs humanitaires; iv) Des observations directes sur le terrain au sujet des infrastructures affectées par ELECAM lors des élections, les sites des élections etc...; v) Une analyse des données de base et secondaire en privilégiant une approche de triangulation.

La liste des sources d'informations recueillies sera annexée au rapport (sources : les documents, les bases de données institutionnelles, les dossiers financiers, les bénéficiaires, le personnel, le bailleur de fond, les consultants, les représentants du gouvernement et les groupes communautaires, les groupes de femmes et des jeunes etc....)

Cette évaluation doit être menée dans le respect et la protection des droits et du bien-être des populations et des communautés auxquelles elles appartiennent, conformément à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies³ et autres conventions sur les droits de l'Homme. L'évaluateur doit donc respecter la dignité et la diversité des participants aux évaluations au moment de sa planification, de son déroulement et de la rédaction des rapports, en partie grâce à l'utilisation des instruments d'évaluation appropriés au milieu culturel.

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

³ Nations Unies, 'Déclaration Universelle des Droits de l'Homme'. Disponible sur le site: <http://www.un.org/en/documents/UDHR/>.

7. PRODUIT D'ÉVALUATION

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

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

8. COMPETENCES REQUISES DU CONSULTANT

L'évaluation sera effectuée par un (e) consultant (e) national (e).

Qualification et expérience :

Le consultant aura au minimum la combinaison de compétences et expérience suivantes :

- Avoir une expertise prouvée dans le domaine de la gouvernance, du processus électoral y compris en matière d'évaluation ;
- Avoir 5 ans d'expérience au minimum dans la conception et la conduite d'évaluations ou études d'impact ainsi que dans l'analyse de données qualitatives et quantitatives pour les projets et/ou programmes liés aux processus électoraux, (soit en équipe ou individuellement) ;
- Expérience prouvée en tant que responsable d'équipe d'évaluation et

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

³ Nations Unies, 'Déclaration Universelle des Droits de l'Homme'. Disponible sur le site: <http://www.un.org/en/documents/UDHR/>.

forte capacité à diriger et à travailler avec des institutions électorales, des professionnels des media et les parties politiques ;

- > Une connaissance technique et une expérience dans les domaines thématiques du PNUD d'ONU Femmes et de l'UNESCO, avec une spécialisation correspondant au thème spécifique de l'évaluation, et aux sujets tels que la parité des sexes, l'approche fondée sur les droits, et le renforcement des capacités ;
- > Expérience de travail avec le gouvernement, la société civile, les ONG Internationales réputées et les institutions multilatérales ou bilatérales ;
- > Bonne capacité analytique et de solides compétences rédactionnelles ;
- > Avoir une expérience prouvée au Cameroun ou au niveau international ;
- > Des compétences en matière de gestion axée sur les résultats ;
- > Maîtrise de la langue française et anglaise ;
- > Connaissance de l'outil informatique (Word, Excel, Powerpoint etc...) ;
- > Connaissance des logiciels d'analyse des données (SPSS, Epi info, CSPRO)

Profil de l'évaluateur (Consultant) :

- > Être titulaire d'un BAC + 5 ou plus en Science Sociale, science politique, droit de l'homme, Analyse et Evaluation des projets ou autres diplômes en lien avec le thème de l'évaluation ;
- > Avoir une connaissance dans les techniques de communication de base ;
- > Bonne connaissance du processus électoral au Cameroun et ailleurs serait un atout ;

9. ETHIQUE D'EVALUATION

Les évaluations au sein du PNUD sont conduites conformément aux principes mis en avant dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » de l'UNEG⁴ et doivent décrire les problèmes essentiels que les évaluateurs doivent aborder dans l'élaboration et l'exécution de l'évaluation, y compris l'éthique d'évaluation et les procédures permettant de sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par exemple : mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant les zones telles que les dispositions pour collecter et rapporter les données, particulièrement les autorisations nécessaires pour interviewer ou obtenir des informations au sujet des enfants et des adolescents ; dispositions permettant de stocker et de garder la sécurité des informations collectées et protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité.

10. MODALITES D'EXECUTION

Le processus d'évaluation de ces projets sera dirigé par un consultant qui fournit l'orientation globale et les conseils relatifs à la conduite de l'évaluation. Le travail du consultants, chargés de l'évaluation, sera supervisé par le **responsable de l'évaluation (Le M&E Specialist du bureau PNUD Maroua) et l'unité de coordination de ce projet** qui veilleront sur la qualité des rapports et des données collectées par l'évaluateur. Ils

⁴ PNUD, « la politique d'évaluation du PNUD », document du conseil d'administration DP/2005/28, mai 2006

⁵ Nations Unies, 'Déclaration Universelle des Droits de l'Homme'. Disponible sur le site: <http://www.un.org/en/documents/UDHR/>.

assurent de manière conjointe avec le consultant une descente de données et l'aideront à entrer en contact avec les personnes à rencontrer. Cependant, les aspects logistiques de l'évaluation (espace de bureau, soutien administratif et de secrétariat, télécommunications, photocopies de la documentation, voyages, ...) ainsi que la conception et la diffusion des outils de collecte de données seront sous la responsabilité du consultant. L'unité de coordination s'occupera de l'organisation des différents ateliers envisagés au cours du processus d'évaluation (**validation, vulgarisation**).

Le **Groupe de Référence** est composé de parties prenantes clés, qui collaborent étroitement avec le responsable de l'évaluation, afin d'orienter le processus. Les membres du groupe de référence apporteront des commentaires et des conseils à chaque étape du processus de l'évaluation : les termes de référence, le rapport de démarrage, et le pré-rapport de l'évaluation. Au besoin, ils feront des suggestions aux commanditaires pour la réorientation du processus d'évaluation.

⁴ UNEG, 'Ethical Guidelines for Evaluation', juin 2008, disponible sur le site: <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+Guidelines>.

Structure de gestion	Rôle et Responsabilité	Profil des membres
Le Responsable du Programme	- Participe et implique les parties prenantes concernées dans l'élaboration du plan d'évaluation ; - Garantit l'évaluabilité des initiatives du PNUD dans un projet, une thématique de programme ou un domaine de résultats donné ; - Établit le groupe de référence d'évaluation avec les principaux partenaires du projet, le cas échéant - Fournit des informations / conseils au responsable de l'évaluation et au groupe de référence de l'évaluation sur les détails et la portée des termes de référence pour l'évaluation et comment les résultats seront utilisés ; - Assure et préserve l'indépendance des évaluations ; - Fournit au responsable de l'évaluation toutes les données et la documentation requises et liste de contacts / parties prenantes, etc. - Fournit des commentaires et des éclaircissements sur le mandat, le rapport initial et le projet de rapports d'évaluation ; - Répond aux recommandations de l'évaluation en fournissant des réponses claires et des actions à toutes les recommandations adressées au PNUD ; - Assure la diffusion du rapport d'évaluation à toutes les	Le Chef de l'Unité de Gouvernance
Gestionnaire/Responsable du Programme	- Dirige l'élaboration des termes de référence de l'évaluation ; - Assure la sélection et le recrutement des évaluateurs externes ; - Gère les dispositions contractuelles, le budget et le personnel impliqué dans l'évaluation ; - Fournit un soutien en matière d'exécution et de coordination au groupe de référence ; - Fournit aux évaluateurs un soutien administratif, ainsi que les données requises - Travaille en collaboration avec les commissaires ; - Assure la liaison entre l'équipe d'évaluation, l'unité de programme, la direction et les parties prenantes clés, et garantit l'approche globale et transparente de l'évaluation ; - Révisé le rapport initial et le(s) rapport(s) du projet d'évaluation ; - S'assurer que le projet final réponde aux normes de qualité	M&E Specialist du bureau PNUD Maroua
Le groupe de référence	- Définit et confirme le profil, les compétences, les rôles et responsabilités du responsable et peut faire la diffusion de l'appel à candidature auprès des potentiels candidats qui pourront exercer cette fonction ; - Participe à la rédaction et à la révision de l'ébauche des termes de référence ; - Prête leur assistance à la collecte de données requises ; - Supervise les progrès et la conduite de l'évaluation ;	✓ Equipe de gestion du projet ; ✓ Les partenaires de mise en œuvre ✓ La Coordination
	Révisé le rapport du projet d'évaluation et s'assure que le projet final réponde aux normes de qualité.	✓ Le Procurement

Le responsable de l'évaluation	▪ Réalise les dispositions contractuelles en accord avec les normes et les directives éthiques du Groupe des Nations Unies sur l'Evaluation (UNEG); ce ^qa comprend le développement d'une matrice d'évaluation, incluse dans le rapport initial, la rédaction de rapports et la communication d'instructions au commissaire et aux parties prenantes en matière de progrès, de déductions et de recommandations, le cas échéant	Le/la consultant (e)
---------------------------------------	--	-----------------------------

11. PROCEDURE DE SOUMISSION :

Au plus tard **07 jours** conformément à la publication de l'Appel à candidature, adressé à Monsieur le Représentant Résident du PNUD/ Cameroun.

Les paiements seront effectués comme suit :

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

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

A- Une offre technique

1. Compréhension de la mission ;
2. Une méthodologie détaillée de l'exécution de la consultation incluant le chronogramme indiquant les différentes échéances à partir de la date du démarrage de la mission, les dates de remise des livrables. Le PNUD disposera à chacune des étapes d'un maximum de cinq (05) jours ouvrables pour donner ses observations sur les livrables produits par le consultant
3. Une lettre de motivation indiquant la disponibilité du consultant durant la période de l'évaluation (**Mars à avril 2020**)
4. Un CV du/de la consultant(e) ;
5. Références de réalisation des missions similaires et contact des organisations pour lesquelles l'évaluateur a réalisé des travaux précédemment ;
6. Disponibilité du/de la consultant(e) pendant les mois de **mars à avril 2020**.

B- Une offre financière

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

N°	Composante de prix	Durée (Jours)	Prix. Unitaire	Montant
1	Honoraire			
2	Living allowance			
3	Billet d'avion et visa			

12. PROCEDURE D'EVALUATION

L'évaluation des prestataires reposera sur la méthode d'analyse cumulative (méthode de notation pondérée). L'attribution du contrat est faite au candidat dont l'offre a été évaluée et déterminée comme suit :

- Adaptée/conforme/acceptable ;
- Ayant reçu la note la plus élevée sur l'ensemble préétabli des critères techniques et financiers spécifiques à cet appel à candidatures.

Pourcentage des **critères techniques** : **70%** ; Pourcentage des **critères financiers** : **30%**

Seuls les candidats ayant obtenu un minimum de 70% de réussite à l'évaluation technique seront pris en considération pour l'évaluation financière.

A- Critères techniques – 70% de l'évaluation totale – sur 100 points

Critère d'évaluation		Pondération	Total des points (100 pts)
Qualification et expérience			
Expertise prouvée en nombre d'évaluation ou étude d'impact conduite dans le domaine des élections et la gouvernance	✓ Plus de 2 évaluations conduites dans le domaine des élections et la gouvernance (20 pts)	20 pts	
	✓ Autres (15 pts)		
Avoir 5 ans d'expérience minimum dans l'analyse de données qualitatives et quantitatives pour les projets et/ou programmes liés aux processus électoraux (soit en équipe ou individuellement)	✓ ≥ 5 ans d'expérience dans la conduite l'analyse de données qualitatives et quantitatives pour les projets et/ou programmes liés aux processus électoraux (15 pts)	15 pts	
	✓ < 5 ans d'expérience dans la l'analyse de données qualitatives et quantitatives pour les projets et/ou programmes liés aux processus électoraux (10 pts)		
La clarté et la logique de la présentation de la méthodologie à utiliser pour obtenir les livrables attendus.	✓ Bonne présentation de la méthodologie avec le chronogramme et les activités (10 pts)	10 pts	
	✓ Présentation vague sans détails des tâches à faire (7 pts)		
Une connaissance technique et une expérience dans les domaines thématiques du PNUD, avec une spécialisation correspondant au thème spécifique de l'évaluation, et aux sujets tels que la parité des sexes, l'approche fondée sur les droits, et le renforcement de la capacité	✓ Connaissance dans les thématiques de la gouvernance et élections (10 pts)	10 pts	
	✓ Connaissances des autres thématiques du PNUD (5 pts)		
Expérience de travail avec le gouvernement, la société civile, les ONG Internationales réputées et les institutions multilatérales ou bilatérales, partie politiques et les professionnels des médias	✓ Expérience de travail avec le SNU, les parties politiques, les institutions multilatérales et autres ; (10 pts)	10 pts	
	✓ Expérience de travail seulement avec le gouvernement. (5 pts)		
Profil de l'évaluateur			
Être titulaire d'un BAC + 5 ou plus en Science Sociale, science politique, droit de l'homme	✓ Bac + 5 ou plus en science sociale, science politique, droit de l'homme	15 pts	

Analyse et évaluation des projets ou autres diplômes similaires	et Analyse et évaluation des projets (15 pts) ✓ Diplôme inférieur au Bac + 5 (10 pts)	
Bonne connaissance du processus électoral au Cameroun et ailleurs serait un atout	✓ Connaissance du processus électoral, etc... (20 pts) ✓ Pas de connaissance (0 pts)	20 pts

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

La formule suivante sera utilisée aux fins d'évaluation des

propositions financières $P = (\mu/z)$ **Dans laquelle :**

P = la proposition financière soumise à l'évaluation ;
 y = le nombre maximum de points pour la proposition financière ; μ = le montant de la proposition la moins-distante ;
 z = le montant de la proposition soumise à l'évaluation ;

13. ANNEXES DES TERMES DE REFERENCE

Annexe 1: UNEG Norms and Standard;

Annexe 2 : Le code d'éthique et de conduite pour les

évaluations dans le SNU ; **Annexe 3 :** Documents des projets ;

Annexe 4 : Format de la matrice d'évaluation ;

Annexe 5 : Format du rapport d'évaluation au PNUD

Annexe 6 : Rapport à mi-parcours du projet

NB : Ces documents seront fournis une fois que le consultant (e) sera retenu.

Préparé par le **M&E Specialist**

Tony Kouemo

Approuvé par le **CTP du projet**

Mathieu Bilé

Tableau 12 : Chronogramme des activités de la mission

Taches à mener	Produits attendus	avr-21				mai-21				Lieu de la mise en œuvre	Personne responsable	Outils à utilisés
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8			
Livrable 1 : rapport initial d'évaluation												
Analyse documentaire rapide										Yaoundé	Consultant	Document du projet, dernier rapport du projet Document de mise en œuvre du projet
Briefing de pré-mission										Yaoundé	Equipe d'évaluation	
Rédaction du rapport initial	Rapport initial									Yaoundé	Consultant	
Livrable 2 : projet de rapport d'évaluation												
Revue documentaire approfondie										Yaoundé	Consultant	Tous les rapports du projet, les documents de conception, les programmes pays des composantes
Conception de la collecte des données (échantillonnage, élaboration des questionnaires)										Yaoundé	Consultant	Rapport initial d'évaluation
Collecte de données										Les communes de mise en œuvre du projet	Consultant	Outils de collecte (guide d'entretien, FGD et questionnaires bénéficiaires)
Présentation des constats de la collecte										Yaoundé	Consultant	SPSS, Excel,
Analyse des données et production du rapport d'évaluation provisoire	Rapport provisoire d'évaluation									Yaoundé	Consultant	Données collectées et revue documentaire
Livrable 3 : rapport final d'évaluation												
Atelier de présentation du rapport d'évaluation provisoire										A déterminer	Équipe d'évaluation et consultant	-Rapport d'évaluation provisoire
Prise en compte des observations et des remarques										Yaoundé	Consultant	- Rapport d'évaluation provisoire
Dépôt du rapport final	Rapport final d'évaluation									Yaoundé	Consultant	- Rapport d'évaluation provisoire

Tableau 13 : Matrice d'analyse des questions de l'évaluation

1. Questions	2. Livrable attendu	3. Méthodes de Collecte/parties prenantes à rencontrer	4. Sources de Vérification
Critère d'Evaluation 1 : La pertinence et la cohérence : Il s'agira ici de vérifier le niveau de compatibilité entre la perception des besoins tels que planifiés par l'équipe de gestion du projet et la réalité des besoins du point de vue des bénéficiaires ciblés			
Est-ce que les activités de ce projet sont liées aux solutions de d'environnement pacifique avant, pendant et après les élections ; d'implication des femmes, des jeunes et des groupes marginalisés ; implication des forces de défense et de sécurité pendant et après les élections ?	- La solidité du lien entre les résultats attendus du projet et les besoins des parties prenantes concernées - Le niveau de participation et d'inclusion des parties prenantes dans la conception et la mise en œuvre du projet - Adaptation et Appropriation de l'aide aux besoins communautés et bénéficiaires	Enquête quantitative et Groupe de discussion auprès des bénéficiaires, Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés (autorités, acteurs gouvernementaux et ELECAM, partis politiques, Organisations de la société civile) et Revue des documents du projet	- Questionnaires auprès des bénéficiaires, - Questionnaires auprès des gestionnaires de projet - Questionnaire auprès des autorités administratives et traditionnelles - Questionnaires auprès des partis politiques et des OSC - Données figurant dans les rapports de projet, - Descriptifs du projet
La stratégie de mise en œuvre de ce projet (protection/encadrement) a-t-elle rencontré une acceptation culturelle locale ou était-elle inadaptée au regard des contraintes géographiques et contextuelles	Degré d'acceptance des stratégie et orientation de mise en œuvre par les bénéficiaires et parties prenantes locales	Gestionnaire du projet, Partenaires de mise Enquête quantitative et Groupe de discussion auprès des bénéficiaires, Entretiens approfondis auprès des personnes clés	- Questionnaires auprès des bénéficiaires, - Raw data FGD, - Questionnaires auprès des gestionnaires - Questionnaire auprès des autorités administratives et traditionnelles - de projet Parties prenantes concernées
Est-ce que les cibles identifiées sont les plus pertinentes en termes de vulnérabilité ?	La solidité du lien entre les critères de vulnérabilités et des besoins cibles par le projet	- Enquête quantitative et Groupe de discussion auprès des bénéficiaires et Revue des documents du projet - Interviews avec les acteurs gouvernementaux	- Questionnaires auprès des bénéficiaires, - Questionnaire acteurs gouvernementaux Données figurant dans les rapports de projet, - Descriptifs du projet
Les besoins et les problèmes identifiés au départ sont-ils restés les mêmes au cours de la mise en œuvre du projet ou ont-ils connu une évolution ? En cas d'évolution de ces derniers, quelle a été la capacité de réactivité du projet face aux changements et émergence d'autres besoins et priorités ?	Comparaison du niveau des indicateurs du projet, avant sa mise en œuvre et après.	- Revue documentaire - Gestionnaires de projet	- Revue des rapports du projet - Questionnaires gestionnaires de projet
Est-ce que le projet a tenu compte d'intégrer la question de l'égalité des sexes dans l'élaboration, la mise en œuvre et ses résultats ? est-ce qu'aussi bien les hommes que les femmes peuvent prétendre de manière égale, et au même niveau, aux bénéfices apportés par ce projet ?	Notation Genre du projet, Neutre, Sensible, transformatif	Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et Revue des documents du projet	- Questionnaire gestionnaire de projet - Descriptifs du projet
Jusqu'à quel point le staff de ce projet a défendu les principes d'égalité et de développement et a contribué à renforcer et répondre aux besoins des populations les plus désavantagées et vulnérables dans les zones d'implémentation ?	Notation Genre du projet, Neutre, Sensible, transformatif	Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et Revue des documents du projet	- Questionnaires auprès des gestionnaires - Descriptifs du projet
Est-ce que le projet est cohérent avec les objectifs du Gouvernement camerounais ?	Cohérence du projet avec les priorités du Gouvernement et les objectifs des Nations Unies	- Interviews avec les acteurs gouvernementaux - Revue documentaire	- Questionnaire acteurs gouvernementaux - Revue documentaire
Est-ce que le projet s'aligne avec les cadres programmatiques des Nations Unies ?		- Enquête auprès des gestionnaires - Revue documentaire	- Questionnaires auprès des gestionnaires - Revue documentaire
Critère d'Evaluation 2 : L'Efficacité : Il s'agira ici de mesurer le niveau de réalisation des résultats (produits ou effets) escomptés d'une initiative donnée ou la mesure des progrès réalisés pour l'atteinte des produits ou des effets			
Les ressources et les stratégies mises en œuvre étaient-elles réalistes, appropriées et adéquates pour permettre l'atteinte des résultats attendus ?	- Comparaison des stratégies et ressources de mises en œuvre avec les stratégies de projets similaires - Modifications apportées à la stratégie d'élaboration/de mise en œuvre du projet (c.-à-d. restructuration) en cas de besoin pour améliorer l'efficacité du projet	Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés et Revue des documents du projet	- Questionnaires auprès des gestionnaires - Questionnaire acteurs gouvernementaux
Est-ce que les stratégies de mise en œuvre utilisées ont été les plus efficaces ?	Comparaison des stratégies de mises en œuvre avec d'autres stratégies alternatives	- Revue documentaire - Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés	- Questionnaires auprès des gestionnaires - Revue des rapports
Est-ce que les partenaires identifiés pour la mise en œuvre sont les plus efficaces dans le domaine ?	- Activités spécifiques menées pour soutenir la conclusion d'accords de coopération entre les partenaires, - Exemples de partenariats soutenus - Éléments probants indiquant que les partenariats/liens	Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés	- Questionnaires auprès des gestionnaires - Questionnaire acteurs gouvernementaux

1. Questions	2. Livrable attendu	3. Méthodes de Collecte/parties prenantes à rencontrer	4. Sources de Vérification
	- particuliers perdureront - Types/qualité des modes de coopération utilisés entre partenaires		
Des résultats satisfaisants ont-ils été atteints par rapport aux objectifs fixés ? Quelles sont les causes de l'obtention et la non-obtention des résultats escomptés ?	Voir les indicateurs du cadre des résultats et du cadre logique du descriptif de projet	Enquête quantitative et Groupe de discussion auprès des bénéficiaires, Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés et Revue des documents du projet	- Questionnaires auprès des bénéficiaires, - Raw data FGD, - Données figurant dans les rapports de projet, - Descriptifs du projet
Dans quelles mesures l'intervention a réussi à faire participer les femmes et les hommes, et les « laissés pour compte », ainsi que les pourvoyeurs de droits ?	Degré de prise en compte du genre dans la mise en œuvre du projet (Neutre, Sensible, Transformatif)	Enquête quantitative et Groupe de discussion auprès des bénéficiaires, et Revue des documents du projet (Données figurant dans les rapports de projet annuels, trimestriels, etc.)	- Questionnaires auprès des bénéficiaires, - Raw data FGD, - Données figurant dans les rapports de projet, - Descriptifs du projet
Quelle est la mesure du changement dans les produits obtenus (en termes de d'implication des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables) ? Quelle est la plus-value de l'action du PNUD comparativement aux autres acteurs dans le domaine des élections ?	Donner des exemples précis des effets liés au projet sur les bénéficiaires	Enquête quantitative et Groupe de discussion auprès des bénéficiaires, Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés et Revue des documents du projet	- Questionnaires auprès des bénéficiaires, - Raw data FGD, - Données figurant dans les rapports de projet, - Descriptifs du projet
Dans quelle mesure les changements ou les progrès réalisés peuvent-ils être attribués aux projets ?	Comparaison de la situation dans les communes du projet avec la situation dans d'autres communes	- Revue documentaire - Entretien avec les bénéficiaires	- Documents de projet - Questionnaire bénéficiaires du projet
La valeur des changements observés est-elle positive ou négative ?	Différence entre la valeur des indicateurs après le projet et la valeur avant	Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés et Revue des documents du projet	- Rapports de projet - Questionnaires bénéficiaires du projet
Dans quelle mesure les phases de planification et de mise en œuvre se sont-elles-basées sur le respect des droits de l'homme et l'égalité des sexes ?	Evaluation et analyse de la planification et de la mise en œuvre du projet	Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés et Revue des documents du projet	- Questionnaire bénéficiaires du projet - Revue documentaire
Dans quelle mesure l'approche conjointe entre les trois agences du SNU a-t-elle influencé l'efficacité du projet ? Y a-t-il eu une synergie avec les autres interventions dans le domaine de l'extrémisme violent sur le terrain ? Y a-t-il eu un lien entre les activités de chaque partenaire de mise en œuvre pour un meilleur effet du projet et une meilleure synergie des actions ?	Degré de synergie entre les agences, et implication sur les effets du projet	Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés et Revue des documents du projet	- Questionnaire des gestionnaires de projet - Documents du projet
- Le projet a-t-il permis de créer un mécanisme fonctionnel de concertation entre ELECAM, les partis politiques, les Organisations de la Société Civile (OSC) et les médias ? - Le projet a-t-il permis à ELECAM, les OSC et les médias de conduire des campagnes de sensibilisation pour la paix pendant les processus électoraux ?	Mesurer le renforcement de la collaboration entre ELECAM, les partis politiques, les Organisations de la Société Civile (OSC) et les médias	- ELECAM - Parties politiques et OSC - Médias - Revue documentaire	- Questionnaire acteurs gouvernementaux - Questionnaires auprès des partis politiques et des OSC - Entretien avec les médias
Quelles sont les retombées de l'intervention ; prévues et imprévues, positives et négatives ; y compris les effets sociaux, économiques, environnementaux ?	Analyse des effets du projet	- Revue documentaire - Entretiens avec les bénéficiaires	- Rapports du projet - Questionnaire bénéficiaires du projet
Les populations cibles du projet ont-elles, réellement bénéficié des changements apportés par le projet ?	Analyse des effets du projet sur les bénéficiaires	- Revue documentaire - Entretiens avec les bénéficiaires	- Rapports du projet - Questionnaire bénéficiaires du projet
Dans quelle mesure le projet s'est inscrit dans une démarche de prévention de l'extrémisme violent et de stabilisation ?	Identifier et analyser l'apport du projet en matière de prévention de l'extrémisme violent et de stabilisation	- Revue documentaire - Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés	- Document de projet - Questionnaire bénéficiaires du projet
Dans quelle mesure les résultats obtenus ont-ils permis d'améliorer les différentes planifications de l'unité de coordination de ce projet (PNUD)	Analyse de la mise en œuvre du projet	- Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés - Revue documentaire	- Document de projet - Questionnaire bénéficiaires du projet
Critère d'Evaluation 3 : L'Efficience : mesure la manière avec laquelle les ressources ou les apports (tels que les fonds, la compétence et le temps) sont transformés de façon économe en résultats. Une initiative est considérée efficiente lorsqu'elle utilise les ressources correctement et de façon économe pour atteindre les produits souhaités. L'efficience est importante pour garantir le bon usage des ressources et mettre en relief d'autres usages efficaces de ces ressources.			
Le projet a-t-il utilisé les ressources de la manière la plus économe possible pour atteindre ses résultats ?	- Écart entre les dépenses prévues et les dépenses réelles - Comparaison des fonds prévus et des fonds réellement utilisés - Coût compte tenu des résultats obtenus par rapport aux	Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet, Revue des documents du projet et Analyse bénéfice/Coût	- Equipe chargée du projet et - Données de suivi Budgétaire et du projet, - Questionnaires auprès des gestionnaires - Documents d'évaluations de projets

1. Questions	2. Livrable attendu	3. Méthodes de Collecte/parties prenantes à rencontrer	4. Sources de Vérification
	coûts de projets semblables d'autres organismes		semblables
Le projet a-t-il été mis en œuvre dans la manière la plus optimale par rapport aux alternatives ?	Coûts associés au mécanisme d'exécution et à la structure de gestion par rapport aux autres solutions	Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés et Revue des documents du projet	- Questionnaires auprès des gestionnaires - Questionnaire acteurs gouvernementaux - Données figurant dans les rapports de projet,
Dans quelle mesure les ressources suffisantes ont-elles été mises à disposition pour l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes ?	Degré de prise en compte du genre et du droit de l'homme dans la budgétisation (Neutre, Sensible, Transformatif)	Enquête quantitative et Groupe de discussion auprès des bénéficiaires, Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés et Revue des documents du projet	- Questionnaires auprès des gestionnaires du projet - Raw data FGD, - Données figurant dans les rapports de projet, - Descriptifs du projet
Quel est le degré d'efficacité des procédures opérationnelles du PNUD dans un contexte fragile comparativement aux autres agences des Nations Unies ?	- Adéquation des choix relatifs du projet compte tenu du contexte, de l'infrastructure et des coûts - Qualité des rapports de gestion basée sur les résultats (rapports sur l'état d'avancement, suivi et évaluation) - Coûts associés au mécanisme d'exécution et à la structure de gestion par rapport aux autres solutions	Revue des documents du projet, revue documentaire	- Données figurant dans les rapports de projet, - Descriptifs du projet - Document en lien avec le sujet
Est-ce que la stratégie de partenariat avec les autres agences du SNU et des ONG a influencé l'efficacité des initiatives de ce projet à travers des mesures de partage de frais et d'activités complémentaires ?	Coûts associés au partenariat par rapport aux autres solutions stratégiques de partenariats	Revue des documents du projet, revue documentaire et Analyse bénéfice/Cout	- Données figurant dans les rapports de projet, - Descriptifs/ document du projet - Questionnaires auprès des gestionnaires du projet - Document en lien avec le sujet
Critère d'Evaluation 4 : La durabilité/ L'appropriation locale : La durabilité mesure le degré auquel les bénéfices des initiatives perdurent après que l'aide au développement en provenance de l'extérieur a eu touché à sa fin, quels mécanismes de pérennisation ont été mis en place pour assurer la continuité des actions.			
Est-ce qu'une stratégie de durabilité, y compris le renforcement de capacité des parties prenantes nationales, a été développée ou mise en œuvre ?	- Preuve/qualité de la stratégie de durabilité - Preuve/qualité des mesures prises pour assurer la durabilité	Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et Revue des documents du projet	- Données figurant dans les rapports de projet, - Descriptifs/ document du projet - Questionnaires auprès des gestionnaires du projet - Questionnaire acteurs gouvernementaux •
Existe-t-il des mécanismes financiers et économiques mis en place pour assurer la continuité du flux de bénéfices en cours une fois que le projet touchera à sa fin ?	- Niveau et source du soutien financier futur devant être accordé aux secteurs et aux activités pertinentes après l'achèvement du projet - Preuve de l'engagement des partenaires internationaux, gouvernements et autres parties prenantes à soutenir financièrement les secteurs et les activités pertinents après l'achèvement du projet - Niveau des dépenses renouvelables après l'achèvement du projet et sources de financement de ces dépenses	Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés et Revue des documents du projet	- Descriptifs/ document du projet - Questionnaires auprès des gestionnaires du projet - Questionnaire acteurs gouvernementaux •

1. Questions	2. Livrable attendu	3. Méthodes de Collecte/parties prenantes à rencontrer	4. Sources de Vérification
Est-ce que les modalités organisationnelles appropriées (dans le secteur public) ont été appliquées ?	- Niveau auquel les activités et les résultats du projet ont été pris en charge par les homologues, institutions, ou organisations locales - Niveau de soutien financier à être accordé par les acteurs locaux aux activités et secteurs pertinents après l’achèvement du projet - Efforts pour soutenir l’élaboration des lois et des politiques pertinentes - Preuves d’engagement à travers l’adoption des lois et - L’allocation des ressources aux projets prioritaires	Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés, Revue des documents du projet et revue documentaire	- Questionnaires auprès des gestionnaires du projet - Questionnaire acteurs gouvernementaux - Descriptifs/ document du projet - Document en lien avec le sujet
Est-ce qu’il existe une capacité institutionnelle requise (systèmes, structures, personnel, compétence, etc.) pour assurer la continuité ?	Analyse de la capacité institutionnelle existence	- Revue documentaire - Entretien avec les parties prenantes	- Documents du projet - Questionnaires gestionnaires du projet - Questionnaire acteurs gouvernementaux
Dans quelle mesure les ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour maintenir les avantages obtenus par le projet ?	Analyse de la durabilité du projet	- Revue documentaire - Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés, notamment gouvernementales	- Rapports du projet - Questionnaires gestionnaires du projet - Questionnaire acteurs gouvernementaux
Dans quelle mesure les interventions du PNUD ont-elles des stratégies de sortie bien conçues et bien planifiées ?	Evaluation de la stratégie de mise en œuvre du projet	- Revue documentaire - Entretiens approfondis auprès des gestionnaires et des partenaires de mise en œuvre du projet	- Documents du projet - Questionnaires gestionnaires du projet - Questionnaire acteurs gouvernementaux
Que pourrait-on faire pour renforcer les stratégies de sortie et la durabilité ?	Analyse de la durabilité du projet	- Revue documentaire - Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés, notamment gouvernementales	- Rapports du projet - Questionnaires gestionnaires du projet
Critère d’évaluation 5 : Impact : L’impact c’est le changement durable à la suite de la mise en œuvre d’un projet. Autrement dit, ce qui reste quand le projet est achevé			
Quels sont les changements potentiels (positifs ou négatifs) observables à long terme de la mise en œuvre du projet ?	Analyse de l’impact du projet	- Revue documentaire - Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés, notamment gouvernementales	- Rapports du projet - Questionnaires gestionnaires du projet
Les enseignements de la mise en œuvre du projet pourraient-ils servi à éclairer l’implémentation d’autres projets au Cameroun ou ailleurs dans le monde ?		Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés, notamment gouvernementales	- Rapports du projet - Questionnaires gestionnaires du projet - Questionnaire acteurs gouvernementaux
Critère d’Evaluation 7 : Tolérance aux risques et innovation : il s’agit d’une part, d’identifier le niveau de risque du projet et les mesures d’atténuation mises en route ; d’autres parts, de s’assurer que le projet offre une solution créative et inédite au problème de paix et/ou cherche à perfectionner, optimiser les résultats, services ou processus.			
Le projet était-il qualifié de « haut risque » ? Si oui, les risques étaient-ils correctement surveillés et atténués ?	- Exhaustivité de l’identification des risques et des hypothèses lors de la planification et de l’élaboration du projet - Qualité des systèmes d’information existants en place pour identifier les risques émergents et d’autres problèmes - Qualité de stratégies d’atténuation des risques élaborées et suivies	- Revue documentaire - Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés	- Rapports du projet - Questionnaires gestionnaires du projet - Questionnaire acteurs gouvernementaux
Dans quelle mesure l’approche du projet était-elle nouvelle ou innovante ? Peut-on tirer des leçons pour éclairer des approches similaires ailleurs ?	Analyse de l’approche de mise en œuvre du projet	- Revue documentaire - Entretiens approfondis auprès des gestionnaires de projet et des personnes clés	- Rapports du projet - Questionnaires gestionnaires du projet

EVALUATION DU PROJET DE « RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ACTEURS ET APPUI AUX PROCESSUS ÉLECTORAUX PACIFIQUES ET À LA COHÉSION SOCIALE AU CAMEROUN »

Collecte des données auprès des gestionnaires du projet (PNUD, ONU FEMMES, UNESCO)

Toutes les informations individuelles recueillies lors de cette enquête garderont un caractère strictement confidentiel, conformément à la loi n° 2020/010 du 20 juillet 2020, régissant l'activité statistique au Cameroun. Ces informations seront exploitées uniquement dans le cadre de cette étude.

I. Information relative à la pertinence et la cohérence du projet

N°	Intitulé et réponses	Code
Q1.1.a	Est-ce que les activités planifiées et réalisées dans ce projet étaient liées aux solutions d'environnement pacifique avant, pendant et après les élections ? 1=Oui 2=Non a1) avant les élections a2) pendant les élections a3) après les élections	a1 ☐ a2 ☐ a3 ☐
Q1.1.b	Est-ce que les activités de ce projet sont liées aux solutions d'implication des femmes ? 1=Oui 2=Non	☐
Q1.1.c	Est-ce que les activités de ce projet sont liées aux solutions d'implication des jeunes ? 1=Oui 2=Non	☐
Q1.1.d	Est-ce que les activités de ce projet sont liées aux solutions d'implication des groupes marginalisés ? 1=Oui 2=Non	☐
Q1.1.e	Est-ce que les activités de ce projet sont liées aux solutions d'implication des forces de défense et de sécurité pendant et après les élections ? 1=Oui 2=Non e1) pendant les élections e2) après les élections	e1 ☐ e2 ☐
Q1.2	La stratégie de mise en œuvre de ce projet (protection/encadrement) a-t-elle rencontré une acceptation culturelle locale ou était-elle inadaptée au regard des contraintes géographiques et contextuelles ? 1=Oui 2=Non	☐
Q1.3	Les besoins et les problèmes identifiés au départ sont-ils restés les mêmes au cours de la mise en œuvre du projet ? 1=Oui 2=Non	☐
Q1.4	Les besoins et les problèmes identifiés au départ ont-ils connu une évolution au cours de la mise en œuvre du projet ? 1=Oui 2=Non	☐
Q1.4.a	Si oui, quelle a été la capacité de réactivité du projet face aux changements et émergence d'autres besoins et priorités ? _____ _____ _____	
Q1.5	Est-ce que le projet a tenu compte d'intégrer la question de l'égalité des sexes dans l'élaboration, la mise en œuvre et ses résultats ? 1=Oui 2=Non a) dans l'élaboration b) dans la mise en œuvre c) dans ses résultats	a ☐ b ☐ c ☐
Q1.6	Est-ce qu'aussi bien les hommes que les femmes peuvent prétendre de manière égale, et au même niveau, aux bénéfices apportés par ce projet ? 1=Oui 2=Non	☐
Q1.7	Est-ce que le staff de ce projet a défendu les principes d'égalité et de développement et a contribué à renforcer et répondre aux besoins des populations les plus désavantagées et vulnérables dans les zones d'implémentation ? 1=Oui 2=Non	☐
Q1.8	Si oui, décrire la démarche mise en œuvre pour le faire _____ _____ _____	

II. Information relative à l'efficacité du projet

Q2.1	Les ressources et les stratégies mises en œuvre étaient-elles réalistes, appropriées et adéquates pour permettre l'atteinte des résultats attendus ? 1=Oui 2=Non a) réalistes b) appropriées c) adéquates	a ☐ b ☐ c ☐
Q2.2	Est-ce que les stratégies de mise en œuvre utilisées ont été les plus efficaces ? 1=Oui 2=Non	☐

Q2.3	Est-ce que les partenaires identifiés pour la mise en œuvre sont les plus efficaces dans le domaine ? 1=Oui 2=Non	☐
Q2.4	Pensez-vous que les résultats satisfaisants ont été atteints par rapport aux objectifs fixés ? 1=Oui 2=Non Sinon allez à Q2.6	☐
Q2.5	Quelles sont les facteurs ayant contribué à l'atteinte des résultats escomptés ? _____ _____ _____	
Q2.6	Quelles sont les facteurs ayant été un frein à l'atteinte des résultats escomptés ? _____ _____ _____	
Q2.7	Dans quelles mesures l'intervention a réussi à faire participer les femmes et les hommes, et les « laissés pour compte », ainsi que les pourvoyeurs de droits ? _____ _____ _____	
Q2.8	Quelle est la mesure du changement dans les produits obtenus (en termes de d'implication des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables) ? _____ _____ _____	
Q2.9	Quelle est la plus-value de l'action des Nations Unies comparativement aux autres acteurs dans le domaine des élections ? _____ _____ _____	
Q2.10	Dans quelle mesure les changements ou les progrès réalisés peuvent-ils être attribués aux projets ? _____ _____ _____	
Q2.11	La valeur des changements observés est-elle négative ? 1=Oui 2=Non	☐
Q2.12	La valeur des changements observés est-elle positive ? 1=Oui 2=Non	☐
Q2.13	Pensez-vous que les phases de planification et de mise en œuvre intègrent les aspects sur le respect des droits de l'homme ? 1=Oui 2=Non	☐
Q2.14	Si oui, dans quelle mesure ? _____ _____ _____	
Q2.15	Pensez-vous que les phases de planification et de mise en œuvre intègrent les aspects sur le respect l'égalité des sexes ? 1=Oui 2=Non	☐
Q2.16	Si oui, dans quelle mesure ? _____ _____ _____	
Q2.17	L'approche conjointe entre les trois agences du SNU a-t-elle influencé l'efficacité du projet ? 1=Oui 2=Non	☐
Q2.18	Si oui, dans quelle mesure ? _____ _____ _____	
Q2.19	Y a-t-il eu une synergie avec les autres interventions dans le domaine de l'extrémisme violent sur le terrain ? 1=Oui 2=Non	☐
Q2.20	Si oui, dans quelle mesure ? _____ _____ _____	
Q2.21	Y a-t-il eu un lien entre les activités de chaque partenaire de mise en œuvre pour un meilleur effet du projet et une meilleure synergie des actions ? 1=Oui 2=Non	☐
Q2.22	Si oui, dans quelle mesure ? _____ _____ _____	
Q2.23	Diriez-vous qu'il y a eu une parfaite synergie entre les différentes agences de mise en œuvre du projet ? 1=Oui 2=Non	☐
Q2.24	Quelles sont les retombées de l'intervention y compris les effets sociaux, économiques, environnementaux ? pour chacune d'elles, préciser si elle est prévue et imprévue	

Nom de l'intervention		1=Prévue et 2=Imprévue	1=Positive et 2=Négative
Q2.24.a		☐	☐
Q2.24.b		☐	☐
Q2.24.c		☐	☐
Q2.24.d		☐	☐

Q2.25	Pensez-vous que le projet s'est inscrit dans une démarche de prévention de l'extrémisme violent et de stabilisation ? 1=Oui 2=Non	☐
Q2.26	Si oui dans quelle mesure ? _____ _____	
Q2.27	Pensez-vous que les résultats obtenus ont permis d'améliorer les différentes planifications de l'unité de coordination de ce projet (PNUD) ? 1=Oui 2=Non	☐
Q2.28	Si oui dans quelle mesure ? _____ _____	

III. Information relative à l'efficacité du projet

Q3.1	Le projet a-t-il utilisé les ressources de la manière la plus économe possible pour atteindre ses résultats ? 1=Oui 2=Non	☐
Q3.2	Le projet a-t-il été mis en œuvre dans la manière la plus optimale par rapport aux alternatives ? 1=Oui 2=Non	☐
Q3.3	Pensez-vous que les ressources suffisantes ont-elles été mises à disposition pour l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes ? 1=Oui 2=Non	☐
Q3.4	Si oui dans quelle mesure ? _____ _____	
Q3.5	Quel est le degré d'efficacité des procédures opérationnelles de votre agence dans un contexte fragile comparativement aux autres agences des Nations Unies ? _____ _____	
Q3.6	Pensez-vous que la planification conjointe des activités et le partenariat entre les agences du SNU a permis une utilisation plus efficace des ressources ? 1=Oui 2=Non	☐
Q3.6a	Si oui, comment ? _____ _____	
	Pensez-vous que la planification conjointe des activités et le partenariat entre les agences du SNU ont facilité le respect des délais dans la mise en œuvre du projet ? 1=Oui 2=Non	
	Si oui, comment ? _____ _____	

IV. Information relative à La durabilité/ L'appropriation locale du projet

Q4.1	Est-ce qu'une stratégie de durabilité, y compris le renforcement de capacité des parties prenantes nationales, a été développée ou mise en œuvre ? 1=Oui 2=Non	☐
Q4.2	Si oui, laquelle ? _____ _____	
Q4.3	Existe-t-il des mécanismes financiers et économiques mis en place pour assurer la continuité du flux de bénéfices en cours une fois que le projet touchera à sa fin ? 1=Oui 2=Non	☐
Q4.4	Si oui, lesquels ? _____ _____	
Q4.5	Est-ce que les modalités organisationnelles appropriées (dans le secteur public) ont été appliquées ? 1=Oui 2=Non	☐
Q4.6	Si oui, lesquelles ? _____ _____	

Q4.7	Est-ce qu'il existe une capacité institutionnelle requise (systèmes, structures, personnel, compétence, etc.) pour assurer la continuité ? 1=Oui 2=Non	☐
Q4.8	Si oui, laquelle ? _____	
Q4.9	Est-ce que les ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour maintenir les avantages obtenus par le projet ? 1=Oui 2=Non	☐
Q4.10	Si oui dans quelle mesure ? _____	
Q4.11	Est-ce que les interventions de votre agence rentraient dans une stratégie d'ensemble bien conçue et bien planifiée de concert avec les autres agences ? 1=Oui 2=Non	☐
Q4.12	Si oui dans quelle mesure ? _____	
Q4.13	Si non, pourquoi ? _____	
Q4.14	Que pourrait-on faire pour renforcer les stratégies de sortie et la durabilité ? _____	

V. Information relative à l'Impact du projet

Q5.1	Quels sont les changements potentiels (positifs ou négatifs) observables à long terme de la mise en œuvre du projet ? a) Changements positifs 1. _____ 2. _____ b) Changements négatifs 1. _____ 2. _____	☐
Q5.2	Est-ce que les enseignements de la mise en œuvre du projet pourraient-ils servir à éclairer l'implémentation d'autres projets au Cameroun ou ailleurs dans le monde ? 1=Oui 2=Non	☐
Q5.3	Si oui dans quelle mesure ? _____	

VI. Information relative au caractère catalytique du projet

Q6.1	Le projet a-t-il été un catalyseur financier ? 1=Oui 2=Non	☐
Q6.2	Le projet a-t-il été une programmation financière ? 1=Oui 2=Non	☐
Q6.3	Est-ce que le financement FBP a été utilisé pour intensifier d'autres travaux de consolidation de la paix ? 1=Oui 2=Non	☐
Q6.4	Est-ce que le financement FBP a contribué à créer des plateformes plus larges pour la consolidation de la paix ? 1=Oui 2=Non	☐

VII. Information relative à la Sensibilité au temps du projet

Q7.1	Le projet était-il opportun pour résoudre un facteur de conflit ou tirer parti d'une fenêtre d'opportunité spécifique ? 1=Oui 2=Non	☐
Q7.2	Le financement du FBP a-t-il été utilisé pour tirer parti des fenêtres d'opportunité politique de l'engagement ? 1=Oui 2=Non	☐

VIII. Information relative à la Tolérance aux risques et innovation du projet

Q8.1	Le projet était-il qualifié de « haut risque » ? 1=Oui 2=Non	☐
Q8.2	Si oui, ces risques étaient-ils correctement surveillés et atténués ? 1=Oui 2=Non a) Surveillés b) Atténués	a ☐ b ☐
Q8.3	Est-ce que l'approche du projet était nouvelle ou innovante ? 1= nouvelle 2= innovante 3 = nouvelle et innovante	☐
Q8.3A	Peut-on tirer des leçons pour éclairer des approches similaires ailleurs ? 1=Oui 2=Non	☐
Q8.3B	Si oui énumérez les leçons à tirer : _____ _____ _____	

Merci beaucoup de votre collaboration et à bientôt !

EVALUATION DU PROJET DE « RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ACTEURS ET APPUI AUX PROCESSUS ÉLECTORAUX PACIFIQUES ET À LA COHÉSION SOCIALE AU CAMEROUN »

Collecte des données auprès des acteurs gouvernementaux (Ministères, ELECAM)

Toutes les informations individuelles recueillies lors de cette enquête garderont un caractère strictement confidentiel, conformément à la loi n° 2020/010 du 20 juillet 2020, régissant l'activité statistique au Cameroun. Ces informations seront exploitées uniquement dans le cadre de cette étude.

I. Informations relatives à la pertinence et la cohérence du projet et l'implication des parties prenantes

N°	Intitulé et réponses	Code
Q1.1.a	Les objectifs de ce projet étaient-ils en cohérence avec les objectifs du gouvernement camerounais ? 1=Oui 2=Non	☐
Q1.1.b	Si oui, quelles sont les objectifs du Gouvernement dans lesquels s'inscrivent les objectifs du projet ? 1. _____ 2. _____	
Q1.2.a	Avez-vous été associés à la conception de ce projet et à la définition de ses objectifs ?	
Q1.2.b	Avez-vous été associés à la planification et la mise en œuvre des activités du projet ?	
Q1.3	Pendant la conception et la mise en œuvre du projet, vos suggestions étaient-ils prises en compte ?	
Q1.4	Est-ce que les cibles identifiées (bénéficiaires) étaient les plus pertinentes en termes de vulnérabilité ?	
Q1.5.a	Selon vous, est-ce que les activités de ce projet étaient de nature à contribuer au maintien d'un environnement pacifique avant, pendant et après les élections ? 1=Oui 2=Non a1) avant les élections a2) pendant les élections a3) après les élections	a1 ☐ a2 ☐ a3 ☐
Q1.5.b	Est-ce que les activités de ce projet sont liées aux solutions d'implication des femmes ? 1=Oui 2=Non	☐
Q1.5.c	Est-ce que les activités de ce projet sont liées aux solutions d'implication des jeunes ? 1=Oui 2=Non	☐
Q1.5.d	Est-ce que les activités de ce projet sont liées aux solutions d'implication des groupes marginalisés ? 1=Oui 2=Non	☐
Q1.5.e	Est-ce que les activités de ce projet sont liées aux solutions d'implication des forces de défense et de sécurité pendant et après les élections ? 1=Oui 2=Non	☐
Q1.6	La stratégie de mise en œuvre de ce projet (protection/encadrement) a-t-elle rencontré une acceptation culturelle locale ou était-elle inadaptée au regard des contraintes géographiques et contextuelles ? 1=Oui 2=Non	☐
Q1.7	Est-ce que le projet a pris en compte la question de l'égalité des sexes dans l'élaboration et la mise en œuvre ? 1=Oui 2=Non	☐
Q1.8	Est-ce qu'aussi bien les hommes que les femmes peuvent prétendre de manière égale, et au même niveau, aux bénéfices apportés par ce projet ? 1=Oui 2=Non	☐

II. Information relative à l'efficacité du projet

Q2.1	Les ressources et les stratégies mises en œuvre étaient-elles réalistes, appropriées et adéquates pour permettre l'atteinte des résultats attendus ? 1=Oui 2=Non	☐
Q2.2a	Est-ce que les stratégies de mise en œuvre utilisées ont été les plus efficaces ? 1=Oui 2=Non	☐
Q2.2b	Pourquoi ? _____	
Q2.3	Est-ce que les partenaires identifiés pour la mise en œuvre ont été les plus efficaces dans le domaine ? 1=Oui 2=Non	☐
Q2.4	Le projet a-t-il permis de créer un mécanisme fonctionnel de concertation entre ELECAM, les partis politiques, les Organisations de la Société Civile (OSC) et les médias ? 1=Oui 2=Non	☐
Q2.5	Si oui dans quelle mesure ? _____	
Q2.6	Le projet a-t-il permis à ELECAM, les OSC et les médias de conduire des campagnes de sensibilisation pour la paix pendant les processus électoraux ? 1=Oui 2=Non	☐
	Quelles sont les retombées de l'intervention y compris les effets sociaux, économiques, environnementaux ? pour chacune d'elles, préciser si elle était positive ou négative 1=Positive 2= Négative 1. _____ 2. _____	☐ ☐

3.	
----	--

III. Information relative à l'efficience du projet

Q3.1	Le projet a-t-il été mis en œuvre dans la manière la plus optimale par rapport aux alternatives ? 1=Oui 2=Non	☐
Q3.2	Pensez-vous que les ressources suffisantes ont-elles été mises à disposition pour l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des sexes ? 1=Oui 2=Non	☐
Q3.3	Si oui dans quelle mesure ? _____ _____	

IV. Information relative à La durabilité/ L'appropriation locale du projet

Q4.1	Est-ce qu'une stratégie de durabilité, y compris le renforcement de capacité des parties prenantes nationales, a été développée ou mise en œuvre ? 1=Oui 2=Non	☐
Q4.2	Si oui, laquelle ? _____ _____	
Q4.3	Existe-t-il des mécanismes financiers et économiques mis en place pour assurer la continuité du flux de bénéfices en cours une fois que le projet touchera à sa fin ? 1=Oui 2=Non	☐
Q4.4	Si oui, lesquels ? _____ _____	
Q4.5	Est-ce que les modalités organisationnelles appropriées (dans le secteur public) ont été appliquées ? 1=Oui 2=Non	☐
Q4.6	Si oui, lesquelles ? _____ _____	
Q4.7	Est-ce qu'il existe une capacité institutionnelle requise (systèmes, structures, personnel, compétence, etc.) pour assurer la continuité ? 1=Oui 2=Non	☐
Q4.8	Si oui, laquelle ? _____ _____	
Q4.9	Est-ce que les ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour maintenir les avantages obtenus par le projet ? 1=Oui 2=Non	☐
Q4.10	Si oui dans quelle mesure ? _____ _____	
Q4.11	Est-ce que les interventions de ce projet ont-elles des stratégies de sortie bien conçues et bien planifiées ? 1=Oui 2=Non	☐
Q4.12	Si oui dans quelle mesure ? _____ _____	
Q4.13	Que pourrait-on faire pour renforcer les stratégies de sortie et la durabilité ? _____ _____	

V. Information relative à l'Impact du projet

Q5.1	Quels sont les changements potentiels (positifs ou négatifs) observables à long terme de la mise en œuvre du projet ? c) Changements positifs _____ _____ d) Changements négatifs _____ _____	
Q5.2	Est-ce que les enseignements de la mise en œuvre du projet pourraient-ils servir à éclairer l'implémentation d'autres projets au Cameroun ou ailleurs dans le monde ? 1=Oui 2=Non	☐
Q5.3	Si oui dans quelle mesure ? _____ _____	

VI. Information relative au Caractère catalytique du projet

Q6.1	Le projet a-t-il été un catalyseur financier ? 1=Oui 2=Non	☐
------	--	--------------------------

Q6.2	Le projet a-t-il été une programmation financière ? 1=Oui 2=Non	☐
Q6.3	Est ce que le financement FBP a été utilisé pour intensifier d'autres travaux de consolidation de la paix ? 1=Oui 2=Non	☐
Q6.4	Est ce que le financement FBP a contribué à créer des plateformes plus larges pour la consolidation de la paix ? 1=Oui 2=Non	☐

VII. Information relative à la Tolérance aux risques et innovation du projet

Q8.1	Le projet était-il qualifié de « haut risque » ? 1=Oui 2=Non	☐
Q8.2	Si oui, ces risques étaient-ils correctement surveillés et atténués ? 1=Oui 2=Non c) Surveillés d) Atténués	a ☐ b ☐

Merci beaucoup de votre collaboration et à bientôt !

EVALUATION DU PROJET DE « RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ACTEURS ET APPUI AUX PROCESSUS ÉLECTORAUX PACIFIQUES ET À LA COHÉSION SOCIALE AU CAMEROUN »

Collecte des données auprès des bénéficiaires

(Jeunes femmes, jeunes hommes et personnes vulnérables)

Toutes les informations individuelles recueillies lors de cette enquête garderont un caractère strictement confidentiel, conformément à la loi n° 2020/010 du 20 juillet 2020, régissant l'activité statistique au Cameroun. Ces informations seront exploitées uniquement dans le cadre de cette étude.

I. Identification

N°	Intitulé et réponses	Code
Q1.1	Nom et prénom _____	
Q1.2	Sexe 1 = Homme 2 = Femme	☐ ☐
Q1.3	Age _____	☐ ☐ ☐
Q1.4	Région de résidence _____	☐ ☐
Q1.5	Arrondissement de résidence _____	☐ ☐ ☐
Q1.6	Appartient à un groupe vulnérable ? 1=Oui 2=Non	☐ ☐
Q1.7	Agence de mise en œuvre du projet de la formation suivie 1= ONU FEMMES 2 = UNESCO 3 = PNUD	☐ ☐ ☐

II. Information relative à la pertinence et la cohérence du projet

N°	Intitulé et réponses	Code
Q2.1.a	Est-ce que les activités de ce projet étaient pertinentes dans le sens d'apporter des solutions de maintien d'un environnement pacifique avant, pendant et après les élections dans votre communauté ? 1=Oui 2=Non a1) avant les élections a2) pendant les élections a3) après les élections	a1 ☐ a2 ☐ a3 ☐
Q2.1.b	Est-ce que les activités de ce projet mettent un accent sur l'implication des femmes ? 1=Oui 2=Non	☐ ☐
Q2.1.c	Est-ce que les activités de ce projet mettent un accent sur l'implication des jeunes ? 1=Oui 2=Non	☐ ☐
Q2.1.d	Est-ce que les activités de ce projet mettent un accent sur l'implication des groupes marginalisés ? 1=Oui 2=Non	☐ ☐
Q2.1.e	Est-ce que les activités de ce projet mettent un accent sur l'implication des forces de défense et de sécurité pendant et après les élections ? 1=Oui 2=Non	☐ ☐
Q2.2	Est-ce que la stratégie de mise en œuvre de ce projet (protection/encadrement) a rencontré une acceptation culturelle locale ou est inadaptée au regard des contraintes géographiques et contextuelles ? 1=Oui 2=Non	☐ ☐
Q2.3	Pensez-vous que les cibles identifiées sont les plus pertinentes en termes de vulnérabilité ? 1=Oui 2=Non	☐ ☐
Q2.4	Est-ce que le projet a tenu compte d'intégrer la question de l'égalité des sexes ? 1=Oui 2=Non	☐ ☐
Q2.5	Est-ce qu'aussi bien les hommes que les femmes peuvent prétendre de manière égale, et au même niveau, aux bénéfices apportés par ce projet ? 1=Oui 2=Non	☐ ☐

III. Information relative à l'efficacité du projet

Q3.1	Pensez-vous que les résultats satisfaisants ont été atteints par rapport aux objectifs fixés ? 1=Oui 2=Non Sinon allez à Q2.3	☐ ☐
Q3.1a	Pourquoi ? _____	
Q3.2	Quelle est votre de satisfaction du niveau d'inclusion des populations dans le processus électoral ? 1=Très satisfait 2= un peu satisfait 2=Pas satisfait	☐ ☐
Q3.3	Etes-vous satisfaits de l'efficacité des élections ? 1=Oui 2=Non	☐ ☐
Q3.4	Dans votre communauté, existe-t-il des mécanismes de consultation et de concertation entre ELECAM, les partis politiques, la population et les organisations de la société civile ? 1=Oui 2=Non	☐ ☐
Q3.4a	Si oui, dans votre communauté, y a-t-il eu des questions électorales traitées avec succès grâce à des mécanismes de consultation ou au dialogue apaisé ? 1=Oui 2=Non	☐ ☐
Q3.4b	Si oui, lesquelles ? 1. _____ 2. _____	
Q3.5	Etes-vous engagés dans une structure de décision au niveau locale ? 1=Oui 2=Non	☐ ☐
Q3.6	Etes-vous capables d'élaborer et de mettre en œuvre des plans de déploiement pour sensibiliser les jeunes ? 1=Oui 2=Non	☐ ☐
Q3.7	Quelle est votre perception du niveau de sécurité actuelle dans votre communauté ? 1 = Je me sens plus en sécurité qu'avant les élections 2 = Je me sens moins en sécurité 3 = rien n'a changé	☐ ☐
Q3.8	Dans quelles mesures l'intervention a réussi à faire participer les femmes par rapport aux hommes, et les « laissés pour compte », ainsi que les pourvoyeurs de droits ? _____	

Q3.9	Quelle est la mesure du changement dans les produits obtenus (en termes de d'implication des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables) ? _____	
Q3.10	Quelle est la situation de la cohésion sociale dans votre communauté actuelle ? <i>1 = les gens vivent mieux ensemble qu'avant 2 = il y a plus de tension entre les personnes qu'avant 3 = rien n'a changé</i>	☐
Q3.11	Quelle est la plus-value de l'action des Nations Unies comparativement aux autres acteurs dans le domaine des élections ? _____ _____	
Q3.12	Dans quelle mesure les changements ou les progrès réalisés peuvent-ils être attribués aux projets ? _____ _____	
Q3.13	La valeur des changements observés est-elle négative ? <i>1=Oui 2=Non</i>	☐
Q3.14	La valeur des changements observés est-elle positive ? <i>1=Oui 2=Non</i>	☐
Q3.15	Pensez-vous que la mise en œuvre du projet intègre les aspects sur le respect des droits de l'homme ? <i>1=Oui 2=Non</i>	☐
Q3.16	Si oui, dans quelle mesure ? _____ _____	
Q3.17	Pensez-vous que les phases de planification et de mise en œuvre intègrent les aspects sur le respect l'égalité des sexes ? <i>1=Oui 2=Non</i>	☐
Q3.18	Quelles sont les retombées de l'intervention y compris les effets sociaux, économiques, environnementaux ? pour chacune d'elles, préciser si elle est positive ou négative	
	Retombées	<i>1=Positive 2= Négative</i>
Q3.18a		☐
Q3.18b		☐
Q3.18c		☐

Q3.19	Avez-vous réellement bénéficié des changements apportés par le projet ? <i>1=Oui 2=Non</i>	☐
Q3.20	Pensez-vous que le projet s'est inscrit dans une démarche de prévention de l'extrémisme violent et de stabilisation ? <i>1=Oui 2=Non</i>	☐
Q3.21	Si oui dans quelle mesure ? _____ _____	
Q3.22	Avez-vous été consultés ou avez-vous participé aux processus électoraux dans votre communauté depuis 2018 ? <i>1=Oui 2=Non</i>	☐
Q3.23	Si oui dans quelle mesure ? _____ _____	
Q3.24	Pendant le processus électoral, les relations entre les populations et les forces de l'ordre et de sécurité étaient-elles plus apaisées ? <i>1 = Oui, plus qu'avant 2 = Non, moins qu'avant 3 = Pareil qu'avant les élections</i>	☐

IV. Information relative à l'Impact du projet

Q4.1	Quels sont les changements potentiels (positifs ou négatifs) observables à long terme de la mise en œuvre du projet ? e) Changements positifs _____ _____ f) Changements négatifs _____ _____	☐
Q4.2	Qu'est-ce qu'il faut améliorer pour les prochaines formations à votre avis ? _____ _____	

Merci beaucoup de votre collaboration et à bientôt !

EVALUATION DU PROJET DE « RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ACTEURS ET APPUI AUX PROCESSUS ÉLECTORAUX PACIFIQUES ET À LA COHÉSION SOCIALE AU CAMEROUN »

Collecte des données auprès des autres parties prenantes

(Partis politiques, Organisation de la Société Civile (OSC), Médias, etc)

Toutes les informations individuelles recueillies lors de cette enquête garderont un caractère strictement confidentiel, conformément à la loi n° 2020/010 du 20 juillet 2020, régissant l'activité statistique au Cameroun. Ces informations seront exploitées uniquement dans le cadre de cette étude.

I. Identification

N°	Intitulé et réponses	Code
Q1.1	Nom et prénom _____	
Q1.2	Sexe 1 = Homme 2 = Femme	☐ ☐
Q1.3	Age _____	☐ ☐ ☐
Q1.4	Région de résidence _____	☐ ☐
Q1.5	Arrondissement de résidence _____	☐ ☐ ☐
Q1.6	Institution _____	

II. Information relative à la pertinence et la cohérence du projet

N°	Intitulé et réponses	Code
Q2.1.a	Est-ce que les activités de ce projet sont liées aux solutions d'environnement pacifique avant, pendant et après les élections ? 1=Oui 2=Non a1) avant les élections a2) pendant les élections a3) après les élections	a1 ☐ a2 ☐ a3 ☐
Q2.1.b	Est-ce que les activités de ce projet ont mis un accent sur l'implication des femmes ? 1=Oui 2=Non	☐ ☐
Q2.1.c	Est-ce que les activités de ce projet mettent un accent sur l'implication des jeunes ? 1=Oui 2=Non	☐ ☐
Q2.1.d	Est-ce que les activités de ce projet mettent un accent sur l'implication des groupes marginalisés ? 1=Oui 2=Non	☐ ☐
Q2.1.e	Est-ce que les activités de ce projet mettent un accent sur l'implication des forces de défense et de sécurité pendant et après les élections ? 1=Oui 2=Non	☐ ☐
Q2.2	Est-ce que la stratégie de mise en œuvre de ce projet (protection/encadrement) a rencontré une acceptation culturelle locale ou est inadaptée au regard des contraintes géographiques et contextuelles ? 1=Oui 2=Non	☐ ☐
Q2.3	Pensez-vous que les cibles identifiées sont les plus pertinentes en termes de vulnérabilité ? 1=Oui 2=Non	☐ ☐
Q2.4	Est-ce que le projet a tenu compte d'intégrer la question de l'égalité des sexes dans la mise en œuvre et ses résultats ? 1=Oui 2=Non a) dans la mise en œuvre b) dans ses résultats	a ☐ b ☐
Q2.5	Est-ce qu'aussi bien les hommes que les femmes peuvent prétendre de manière égale, et au même niveau, aux bénéfices apportés par ce projet ? 1=Oui 2=Non	☐ ☐
Q2.6	Quel est votre sentiment par rapport à ce projet ? 1 = il était très pertinent et nécessaire 2 = il n'était pas pertinent	☐ ☐

III. Information relative à l'efficacité du projet

Q3.1	Etes-vous satisfaits du niveau d'inclusion des populations dans le processus électoral ? 1=Oui 2=Non	☐ ☐
Q3.2	Etes-vous satisfaits du niveau d'inclusion des médias et des organisations de la société civile dans le processus électoral ? 1=Oui 2=Non	☐ ☐
Q3.3	Etes-vous satisfaits de l'efficacité des élections ? 1=Oui 2=Non	☐ ☐
Q3.4	Le projet a-t-il permis de créer un mécanisme fonctionnel de concertation entre ELECAM, les partis politiques, les Organisations de la Société Civile (OSC) et les médias ? 1=Oui 2=Non	☐ ☐
Q3.4a	Si oui, y a-t-il eu des questions électorales traitées avec succès grâce à ces mécanismes de consultation et de concertation ? 1=Oui 2=Non	☐ ☐
Q3.4b	Si oui, lesquelles ? 1. _____ 2. _____	
Q3.4c	Si oui, quelle appréciation faites-vous de ces mécanismes fonctionnels de concertation entre ELECAM, les partis politiques, les Organisations de la Société Civile (OSC) et les médias ? 1. _____	
Q3.5	De manière générale, comment ont évolué vos relations avec ELECAM lors de la mise en œuvre des élections ? 1 = ce sont améliorées 2 = ce sont détériorées 3 = sont restées pareil	☐ ☐ ☐
Q3.6	Etes-vous capables aujourd'hui de mener des campagnes de sensibilisation à la paix ? 1=Oui 2=Non	☐ ☐
Q3.7	Quel est votre sentiment par rapport à la mise en œuvre du projet ? 1= la stratégie de mise en œuvre était efficace et a porté des fruits 2= la stratégie de mise en œuvre n'était pas bonne	☐ ☐
Q3.8	Est-ce que les partenaires identifiés pour la mise en œuvre sont les plus efficaces dans le domaine ? 1=Oui 2=Non	☐ ☐
Q3.9	Le projet a-t-il permis à ELECAM, les OSC et les médias de conduire des campagnes de sensibilisation pour la paix pendant les processus électoraux ? 1=Oui 2=Non	☐ ☐
Q3.10	De manière générale, pensez-vous que ce projet a contribué à maintenir un environnement pacifique et une cohésion sociale avant, pendant et après les élections 1=Oui 2=Non	☐ ☐

Merci beaucoup de votre collaboration et à bientôt !