

IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

De l'expérience à la connaissance...

De la connaissance à l'action...

De l'action à l'impact



Cameroun :

Évaluation de la stratégie et du programme de la Banque au Cameroun 2004–2013

Rapport d'évaluation

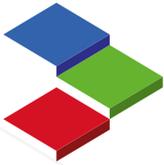


GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT

Juin 2015

Les différents produits qui servent à atteindre les trois objectifs de l'évaluation indépendante





IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

De l'expérience à la connaissance...

De la connaissance à l'action...

De l'action à l'impact



Cameroun :

Évaluation de la stratégie et du programme de la Banque au Cameroun 2004–2013

Rapport d'évaluation



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT

Juin 2015

REMERCIEMENTS

Le présent rapport a été établi par Herimandimby Razafindramanana, chef de l'équipe d'évaluation, sous la supervision de Samer Hachem, chef de division, avec l'appui d'une équipe composée de Samson Houetohossou, assistant de recherche, et des consultants Idir Kendel, Alain Rakotomavo et Amacodou Ndiaye.

Ce travail a bénéficié des commentaires et contributions de collègues de différents départements de la Banque, en particulier du Bureau de la Banque au Cameroun (CMFO) et de l'équipe-pays.

L'Évaluation indépendante du développement (IDEV) remercie les Autorités Camerounaises, en particulier le MINEPAT ainsi que toutes les personnes et institutions qui ont contribué à la préparation de ce rapport. IDEV est entièrement responsable du contenu du rapport.

La publication de ce rapport a été coordonnée par David Akana, Spécialiste en Communications et gestion des connaissances, IDEV

© 2015 Groupe de la Banque africaine de développement
Tous droits réservés – Publié Juin 2015

Cameroun: Évaluation de la stratégie et du programme de la Banque au Cameroun 2004–2013 — Rapport d'évaluation

Évaluations de stratégie par pays, Juin 2015

Exclusion de responsabilité

Sauf indication contraire expresse, les constatations, interprétations et conclusions exprimées dans cette publication sont celles de ses divers auteurs et ne correspondent pas nécessairement aux vues de la direction de la Banque africaine de développement (la « Banque ») et du Fonds africain de développement (le « Fonds »), de leurs Conseils d'administration, Conseils des gouverneurs ou des pays qu'ils représentent.

Le lecteur consulte cette publication à ses seuls risques. Le contenu de cette publication est présenté sans aucune sorte de garantie, ni expresse ni implicite, notamment en ce qui concerne la qualité marchande de l'information, son utilité à telle ou telle fin et la non-violation de droits de tierce-parties. En particulier, la Banque n'offre aucune garantie et ne fait aucune déclaration quant à l'exactitude, l'exhaustivité, la fiabilité ou le caractère « actualisé » des éléments du contenu. La Banque ne peut, en aucun cas, notamment en cas de négligence, être tenue pour responsable d'un préjudice ou dommage, d'une obligation ou d'une dépense dont on ferait valoir qu'ils sont consécutifs à l'utilisation de cette publication ou au recours à son contenu.

Cette publication peut contenir des avis, opinions et déclarations provenant de diverses sources d'information et fournisseurs de contenu. La Banque n'affirme ni ne se porte garante de l'exactitude, l'exhaustivité, la fiabilité ou le caractère « à jour » d'aucun d'entre eux ni d'aucun autre élément d'information provenant d'une source d'information quelconque ou d'un fournisseur de contenu, ni d'une autre personne ou entité quelle qu'elle soit. Le lecteur s'en sert à ses propres risques.

À propos de la BAD

Le Groupe de la Banque africaine de développement a pour objectif premier de faire reculer la pauvreté dans ses pays membres régionaux en contribuant à leur développement économique durable et à leur progrès social. A cet effet, il mobilise des ressources pour promouvoir l'investissement dans ces pays et leur fournit une assistance technique ainsi que des conseils sur les politiques à mettre en oeuvre.

À propos de l'Évaluation indépendante du développement (IDEV)

L'évaluation indépendante du développement a pour mission de renforcer l'efficacité des initiatives de développement de la Banque dans ses pays membres régionaux par l'exécution d'évaluations indépendantes et influentes et par des partenariats pour l'échange de connaissances.

Évaluation indépendante du développement (IDEV)

Banque africaine de développement

Immeuble du Centre de commerce International d'Abidjan (CCIA)

Avenue Jean-Paul II 01 BP 1387, Abidjan 01 Côte d'Ivoire

Tél: +225 20 26 20 41

Fax: +225 20 21 31 00

Courriel: idevhelpdesk@afdb.org

Table des matières

Remerciements	ii
Sigles et abréviations	v
Résumé analytique	3
Réponse de la Direction	10
Introduction	20
Objectif de l'évaluation	20
Approche méthodologique	20
Limites de l'évaluation et structure du rapport	21
Contexte du pays	23
Contexte géographique et politique	23
Performances économiques	23
Performances sociales	24
Défis de développement du pays	24
Stratégies et programmes d'intervention de la Banque	27
Les stratégies de la Banque	27
Mise en œuvre de la stratégie de la Banque : opérations financières	29
Mise en œuvre de la stratégie de la Banque : opérations non-financières	29
Evaluation des résultats et de la contribution de la Banque au développement du pays	31
Pertinence	31
Efficacité	32
Durabilité	40
Efficience	41
Performance des partenaires au développement	43
Performance de la Banque	43
Performance du pays	44
Conclusions et recommandations	45
Annexes	49

Table des matières

Liste des figures

Figure 1	Evolution du taux de croissance 2004 à 2013	23
Figure 2	Distribution sectorielle du portefeuille de la Banque au Cameroun, 2004–2013	27
Figure 3	Schéma des stratégies de la Banque au Cameroun	28
Figure 4	Evolution de la notation de la performance globale du portefeuille par les RPPP (2004–2014)	42

Liste des tableaux

Tableau 1	Notation de la pertinence	31
Tableau 2	Notation de l'efficacité	33
Tableau 3	Notation de la durabilité	41

Liste des encadrés

Encadré 1	Les projets routiers	34
Encadré 2	Premiers résultats obtenus dans le secteur Energie	35
Encadré 3	Premiers résultats obtenus dans le secteur Eau-Assainissement	36

Sigles et abréviations

ABP	Allocation basée sur la performance	CODE	Comité d'évaluation des opérations et de l'efficacité du développement
AEPA	Approvisionnement en eau potable et assainissement	CONAC	Commission nationale anti-corruption
AES	American Electricity Society	CONSUPE	Contrôle supérieur de l'Etat
AFD	Agence française de développement	CPFP	Cadre de partenariat des finances publiques
AGR	Activité génératrice des revenus	CPO	Chargé de portefeuille de la Banque
ALUCAM	Compagnie camerounaise d'aluminium	CSE	Contrôle supérieur de l'Etat
AN/CFB	Assemblée nationale / Commission des finances et du budget	CSFP	Comité sectoriel finances publiques
APD	Aide publique au développement	CTD	Collectivité locale décentralisée
ARMP	Agence de régulation des marchés publics	CUY	Communauté urbaine de Yaoundé
BAD	Banque africaine de développement	DP	Déclaration de Paris
BDEAC	Banque de développement des Etats de l'Afrique centrale	DSAIR	Document de stratégie d'appui à l'intégration régionale
BM	Banque mondiale	DSCE	Document de stratégie pour la croissance et l'emploi
CAB	Central African Backbone (Fibre optique de l'Afrique centrale)	DSIR	Document de stratégie d'intégration en Afrique centrale
CAD	Comité d'aide au développement	DSP	Document de stratégie pays
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique	DSRP	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
CAMWATER	Cameroon Water Utilities Corporation (Société Camerounaise des Eaux)	ECAM	Enquête camerounaise auprès des ménages
CARPA	Conseil d'appui à la réalisation des contrats de partenariat	EES	Etude Economique et Sectorielle
CBF	Cameroun Business Forum	EIES	Etude d'impact environnemental et social
CDMT	Cadre de dépenses à moyen terme	FAD	Fonds africain de développement
CEMAC	Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale	FCFA	Franc de la communauté financière africaine
CEP	Cellule d'exécution de projet	FFBC	Fonds des forêts du bassin du Congo
CEV	Coûts d'exploitation des véhicules	FMI	Fonds monétaire international
CHOC	Change Habits Oppose Corruption	FSN	Fonds spécial du Nigeria
CMB	Comité multi-bailleurs	FR	Fonds routier
CMFO	Bureau de la Banque au Cameroun	GAR	Gestion Axée sur les Résultats
CMP	Comité multipartenaires	GCE	Groupe de coopération pour l'évaluation
CNIC	Chantier naval et industriel du Cameroun	GOWE	Growth-oriented Women enterprises
COBAC	Commission bancaire de l'Afrique centrale	HT	Haute tension
		IDH	Indice de développement humain

IGS	Inspection générale des services	OSGE	Département de la Banque en charge de la gouvernance
INS	Institut national de la statistique	OWAS	Département de la Banque en charge de l'eau et l'assainissement
INTOSAI	International Organisation of Supreme Audit Institutions	PADY	Projet d'assainissement de Yaoundé
IRAD	Institut de recherche agricole pour le développement	PAEPA-MRU	Projet d'approvisionnement en eau potable et d'assainissement en milieu rural
KV	Kilo-Volt	PAEPA-MSU	Projet d'approvisionnement en eau potable et d'assainissement en milieu semi-urbain
MINADER	Ministère de l'agriculture et du développement rural	PAMOCCA	Projet d'appui à la modernisation du cadastre au Cameroun phase 1
MINEDUB	Ministère de l'éducation de base	PA-PNG	Projet d'appui au programme national de gouvernance
MINEE	Ministère de l'eau et de l'énergie	PARETFOP	Projet d'appui à la réforme de l'enseignement technique et de la formation professionnelle
MINEPAT	Ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire	PARFAR	Programme d'amélioration du revenu familial rural
MINFIN	Ministère des finances	PARG	Programme d'appui aux réformes en matière de gouvernance
MINFOPRA	Ministère de la fonction publique et de la réforme administrative	PEFA	Public Expenditure and Financial Accountability (Dépense Publique et Responsabilité financière)
MINHDU	Ministère de l'habitat et du développement urbain	PGES	Plan de gestion environnemental et social
MINJUSTICE	Ministère de la justice	PIP	Programme d'investissements publics
MINMAP	Ministère des marchés publics	PIB	Produit intérieur brut
MINT	Ministère des transports	PME	Petite et moyenne entreprise
MINTP	Ministère des travaux publics	PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
OHADA	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires	PPP	Partenariat public-privé
OITC	Département de la Banque en charge des transports et des technologies de l'information et de la communication	PPTTE	Pays pauvres très endettés
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement	PREREDT	Projet de renforcement/extension du réseau électrique
ONEC	Département de la Banque en charge des transports et des technologies de l'information et de la communication	PTF	Partenaire technique et financier
ONG	Organisation non gouvernementale	RPPP	Revue de la performance du portefeuille pays
OPSM	Département de la Banque en charge du secteur privé et financier	SNU	Système des Nations unies
ORPF	Département de la Banque en charge des acquisitions et de la gestion financière	SONEL	Société nationale d'électricité
OSAN	Département de la Banque en charge de l'agriculture		

SPRA Secrétariat permanent à la réforme administrative

TPE Très petite entreprise

UC Unité de compte

UE Union européenne

USD Dollar des Etats-Unis



Les interventions de la BAD dans le secteur des transports au Cameroun ont contribué à favoriser des opportunités économiques inclusives et contribué au développement du commerce.

Résumé analytique

Objectif de l'évaluation

La présente évaluation examine l'assistance du Groupe de la Banque au Cameroun sur la période 2004–2013, ainsi que sa contribution au développement du pays. Le but de l'évaluation est de tirer des enseignements pertinents pour améliorer la stratégie et les opérations futures. Les principaux critères d'évaluation utilisés sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité. L'évaluation s'appuie sur la revue documentaire, des évaluations sectorielles et des entretiens menés avec toutes les parties prenantes lors de deux missions et des visites de projets sur terrain. L'évaluation des résultats est focalisée sur les piliers et secteurs prioritaires des Documents de stratégie pays (DSP), principalement le transport, l'énergie, l'eau et l'assainissement, la gouvernance, qui ont fait l'objet d'évaluations sectorielles.

Contexte et défis de développement du pays

La position géographique du Cameroun en fait une zone carrefour, ce qui est à la fois un atout et une menace en Afrique Centrale. Le pays a connu une croissance au-dessus de 3 % par an ces dix dernières années ; la croissance s'est accélérée à partir de 2011 et a atteint 4,9 % en 2013. Cependant cette croissance n'a pas bénéficié à toutes les catégories sociales. Les performances sociales se situent en deçà de l'atteinte des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) pour 2015. L'indicateur du Développement Humain durable est à 0,495 et le rang du pays était de 150 sur 187 en 2012 contre 0,499 et 142^{ème} rang mondial sur 186 pays en 2003. L'incidence de la pauvreté reste élevée : 39,9 % en

2007 contre 40,1 % en 2001. En l'absence d'une enquête récente sur les ménages, si l'on se base sur les estimations de la Banque mondiale, la pauvreté aurait régressé de 1,2 point en 2011¹. Les principaux défis de développement du Cameroun sont : la diversification de l'économie pour une croissance forte et inclusive, le développement des infrastructures de base, la lutte contre la corruption, et le renforcement de la participation des populations et du secteur privé dans les affaires publiques.

Principaux résultats de l'évaluation

Les interventions de la Banque durant la période ont été guidées par trois documents de stratégie pays (DSP 2002–2004, 2005–2009 et 2010–2014) qui ont privilégié deux piliers d'inégale importance en termes d'engagements : la gouvernance et les infrastructures. Le DSP 2002–2004 a mis l'accent sur la réduction de la pauvreté. A partir de 2005, un recentrage a été opéré par la Banque au bénéfice des infrastructures de transport et d'énergie nécessaires pour améliorer la compétitivité de l'économie. Le volume d'aide de la Banque au Cameroun sur la période 2004–2013 a atteint environ 654 millions d'UC pour 25 projets. Le portefeuille comprend 4 projets du secteur privé représentant 16 % des engagements sur la période.

Pertinence

La pertinence est jugée satisfaisante. Les DSP sont alignés sur la stratégie nationale : le Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP 2003) et le Document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE) 2010–2020 qui opérationnalise la

« Vision 2035 » du pays. Le positionnement stratégique sur les piliers Gouvernance et Infrastructures est pertinent et cohérent avec les priorités stratégiques du pays et de la Banque. Cependant les interventions de la Banque ont manqué de sélectivité dans le domaine de la gouvernance, en raison du champ d'intervention trop large et du nombre trop élevé de bénéficiaires directs.

Efficacité

Les résultats des interventions de la Banque au Cameroun ont été jugés moyennement satisfaisants dans l'ensemble. La plupart des résultats attendus sont devenus des réalités dans les infrastructures mais pas dans la gouvernance.

Les projets routiers ont obtenu des résultats appréciables grâce à l'expérience accumulée. Néanmoins, certains facteurs ont entravé l'atteinte des objectifs : (i) dans quatre cas sur six, les études d'ingénierie des routes bitumées ont montré des faiblesses qui ont eu des conséquences sur les délais et les coûts ; (ii) la satisfaction des conditions préalables par le pays a duré 24 mois en moyenne, le problème des indemnités des populations déplacées et des retards d'exécution s'est étendu sur 90 mois au lieu des 51 prévus : et (iii) la défaillance de l'entretien routier après la mise en œuvre, notamment sur les axes prioritaires dans les zones à climat pluvieux, et les surcharges des camions.

Les projets financés en partenariat public privé (Investissement AES-Sonel, Centrale de Dibamba et Centrale de Kribi) ont marqué la performance dans le secteur énergie jugée satisfaisante dans l'ensemble. Les deux centrales thermiques sont achevées et en cours d'exploitation : elles ont permis d'accroître substantiellement de 302 MW la capacité d'énergie électrique exploitée par la compagnie d'électricité AES-Sonel qui se situait à 933 MW en 2009. Ces deux projets ont permis

de baisser les délestages récurrents estimés à 4 heures par jour en 2010 en saison sèche, ce qui a eu un impact positif sur le bien-être et les activités économiques des ménages et entreprises. En garantissant un approvisionnement régulier en Haute Tension (HT), ces projets ont soutenu le développement de l'industrie de l'Aluminium au Cameroun dont le groupe ALUCAM qui contribue pour près de 2,5 % au PIB du secteur secondaire. Cela a conforté la balance commerciale du pays dont ALUCAM est l'un des principaux exportateurs. Toutefois, la vétusté du réseau de transport d'électricité pâtit du manque d'investissement, occasionnant des pertes techniques élevées de l'ordre de 13,4 % en 2014. Les projets financés dans le secteur public ont été cependant affectés par une inertie institutionnelle et organisationnelle, ce qui a retardé leur démarrage.

Les facteurs de succès des projets en partenariat public-privé (PPP) sont liés à : i) l'existence d'un cadre juridique et d'une entité institutionnelle, le Conseil d'Appui à la Réalisation des Contrats de Partenariat (CARPA), qui facilite une identification claire des besoins ; ii) le faible impact des règles et procédures administratives ; iii) la bonne préparation de l'évaluation, avant leur présentation aux Conseils de la Banque ; et iv) la bonne qualité à l'entrée.

Les projets d'alimentation en eau et assainissement n'ont pas encore atteint un seuil critique. Seul le projet d'assainissement de Yaoundé est achevé et a déjà fourni ses premiers résultats : i) le nombre d'inondations à Yaoundé est passé de 15 en 2006 à 3 en 2011 ; ii) le taux de prévalence du paludisme est passé de 16,4 en 2005 à 8,6 % en 2012 : celui de la fièvre typhoïde est passé de 5,4 % à 2,8 % : et celui de la diarrhée de 3,8 à 2,4 %.

Enfin, dans la gouvernance, une grande partie des produits a été livrée avec retard et souvent dans des conditions difficiles. Malgré quelques effets en termes de renforcement de capacités, les réformes visées n'ont pas abouti. Ce mauvais résultat,

reflété dans les faibles indicateurs du pays en matière de gouvernance, est essentiellement lié à l'insuffisance de volonté politique, au cloisonnement des ministères, à une prise en compte insuffisante par la Banque des capacités du pays à absorber les réformes et plus généralement à un dialogue politique peu efficace. La Banque fait face aux mêmes problèmes que les autres Partenaires Techniques et Financiers (PTF)² qui mènent un dialogue sur les réformes. La faible part de l'APD dans le budget du pays (environ 5 %) amoindrit le poids et la marge de manœuvre des PTF. Faute d'effet de levier, le dialogue est fragmenté et rarement mené à un haut niveau décisionnel. Dans ce contexte, les réformes visées par la Banque comme par les autres PTF n'ont pas abouti à des résultats probants.

Aspects transversaux

A travers les projets routiers, la Banque a contribué à la réalisation de l'objectif d'intégration régionale, en mettant à profit la position charnière du Cameroun en Afrique Centrale. Sur les corridors Nord menant vers N'Djamena et Bangui, par exemple, on note une augmentation des échanges de 17 % par an entre 2007 et 2011, une baisse des coûts des transports de personnes et de marchandises de 40 % et un gain de temps (entre 2007 et 2013 on est passé de 15 à 7 jours entre Douala et N'Djamena et de 10 à 5 jours entre Douala et Bangui).

Sur le plan environnemental, les directives standards ont été respectées. Les DSP ont traité le sujet et les projets ont fait l'objet d'études d'impact environnemental et social (EIES). A l'achèvement, les problèmes environnementaux sont présentés de manière synthétique dans le rapport final de la mission de contrôle et le rapport d'achèvement. Les conclusions de ces différents rapports sur le sujet indiquent que les prescriptions ont été respectées par les différents prestataires.

Sur l'aspect genre, les interventions de la Banque ont ciblé les femmes entrepreneurs à travers un projet spécifique (GOWE - Growth-oriented women enterprises) qui a fait du renforcement de capacités et offert une garantie ayant permis l'octroi de crédits aux entrepreneurs femmes. L'outil est tombé en désuétude depuis 2010 car fortement concurrencé par le produit « ARIZ³ » développé par l'Agence Française de Développement (AFD). Les projets d'infrastructure financés par la Banque ont également produit des réalisations connexes à destination des femmes dans le cadre des projets d'infrastructure (par exemple centre de formation, dotation en petits équipements). Les effets induits par les aménagements routiers en faveur des femmes sont positifs (par exemple moins de pénibilité, moins de nuisance, plus de sécurité, gain de temps dans les déplacements) et dans les projets du secteur de l'eau des associations composées essentiellement de femmes et de jeunes ont été formées.

Durabilité

La durabilité est jugée moyennement probable dans l'ensemble. Elle est meilleure pour les infrastructures, surtout l'énergie, mais moindre pour la gouvernance. En matière de gouvernance, la pérennité est fragilisée par l'insuffisante appropriation et le cloisonnement des ministères, le déficit de participation caractérisant la formulation, le suivi et l'évaluation des politiques publiques.

Le Fonds Routier (FR) a bénéficié jusqu'en 2011 d'une perception directe des ressources provenant de la redevance sur les produits pétroliers. Suite à une modification de la Loi de Finances 2011, le Gouvernement a décidé d'un reversement des ressources destinées au Fonds, sur le compte du Trésor Public, ce qui remet en cause l'autonomie du FR. La capacité nationale (la capacité de programmation, les ressources financières et la capacité de mise en œuvre du tissu de PME) est encore insuffisante pour la maintenance routière.

La durabilité des projets financés dans le secteur de l'énergie est probable car ils sont économiquement viables et les ouvrages exploités et entretenus par des professionnels dotés des compétences techniques. Pour ce qui concerne le secteur Eau - assainissement et le Projet d'assainissement de Yaoundé (PADY1), le canal de Yaoundé n'ayant pas de mur de protection, les citoyens continuent à y jeter des déchets solides, ce qui risque de l'obstruer et de réduire son débit d'évacuation, d'où un risque de retour des inondations. S'agissant du milieu rural, la durabilité des ouvrages est tributaire du soutien de l'Etat et des capacités de gestion des collectivités.

Efficienne

D'après les rapports de revue de portefeuille, la performance du portefeuille s'est améliorée avec une note globale passant de 1,8 en 2007 à 2,4 en 2014. L'âge moyen des projets qui était à 5,4 ans en 2007 est descendu à 3 en fin 2012 et 3,2 ans en fin 2013. Cependant des problèmes majeurs sont sources de retards de la quasi-totalité des projets, notamment la mise en place des fonds de contrepartie, les indemnités des populations déplacées dans les projets routiers, la passation de marchés, la faible capacité de certaines cellules d'exécution et entreprises prestataires.

Ces facteurs de retards ont conduit à juger **l'efficience moyennement insatisfaisante** malgré les efforts consentis pour améliorer la performance du portefeuille. A titre d'exemple, dans les infrastructures routières, le temps passé entre l'approbation et la date du dernier décaissement est de l'ordre de 90 mois en moyenne pour un projet routier.

Performance des partenaires

Dans l'ensemble, la performance de la Banque est jugée moyennement satisfaisante. Le positionnement stratégique est pertinent. Cependant

l'appui à la gouvernance a manqué de sélectivité en raison du champ d'intervention trop large. La Banque a renforcé sa complémentarité avec les autres partenaires techniques et financiers (PTF). En ligne avec les principes de la Déclaration de Paris (DP), elle a mis en place avec la Banque mondiale une cellule conjointe d'exécution des projets routiers.

La performance du pays est jugée moyennement insatisfaisante. Le rythme d'avancement des projets financés par la Banque dans le secteur public est lent à cause de problèmes génériques, d'une appropriation insuffisante dans certains secteurs, de difficultés de gestion de certains projets, de la lourdeur de certains comités de pilotage et des lacunes en matière de suivi-évaluation. Cependant de bons résultats sont réalisés là où il y a une volonté politique, comme le montre par exemple le succès en matière de PPP dans le secteur énergie. Le Gouvernement a institué un mécanisme de suivi de son portefeuille avec la Banque à travers l'organisation de revues trimestrielles regroupant CMFO, les ministères de tutelle des projets et les agences d'exécution des projets. Il y a une prise de conscience des insuffisances et une volonté d'y remédier.

Conclusions et recommandations

La performance des stratégies et programmes d'intervention de la Banque au Cameroun sur la période 2004-2013 est dans l'ensemble jugée **moyennement satisfaisante**. Les conclusions spécifiques sont les suivantes.

Positionnement de la Banque

Le positionnement de la Banque et son évolution au fil des derniers DSP sont pertinents par rapport aux défis du pays, en particulier la forte emphase mise sur les infrastructures, et spécifiquement sur l'énergie, avec une bonne coordination avec les autres PTF en particulier dans les transports. Malgré

les difficultés, l'appui à la bonne gouvernance reste également crucial, mais demande une approche plus cohérente en termes d'analyse préalable et de dialogue politique. Les investissements du secteur privé constituent un potentiel en termes d'efficacité du développement, comme le suggèrent les projets en PPP dans le secteur de l'énergie, qui requiert une attention programmatique accrue.

Conditions et risques critiques

Dans le domaine de la gouvernance, mais également dans certains projets d'infrastructure, les conditions et risques critiques des réformes et des projets n'ont pas été suffisamment pris en compte en amont, ce qui a nui à leur appropriation et à leur mise en œuvre efficace et coordonnée par les parties prenantes concernées. Les réformes notamment en matière de gouvernance, initiées par la Banque et les autres partenaires techniques et financiers, tardent à aboutir au Cameroun parce que les procédures administratives de prise de décisions sont lourdes, d'où un long délai entre l'instruction des réformes par les administrations techniques et la prise de décision pour une amorce effective de la réforme. Les projets d'infrastructures (notamment routières) qui requièrent l'indemnisation des populations déplacées sont pénalisés par le long délai qui peut s'écouler entre l'approbation par la Banque et la prise des décrets d'indemnisation.

Dialogue politique

En raison de la part relativement faible de l'aide extérieure dans le financement du développement et du contexte dominé par un cloisonnement des ministères, le dialogue sectoriel est nécessaire mais insuffisant pour relever les défis de gouvernance. La dispersion dans plusieurs domaines réduit davantage l'impact, de même que le déficit de dialogue de haut niveau fondé sur des travaux analytiques ciblés.

Durabilité des investissements dans les infrastructures de transport

Les résultats des investissements importants dans les infrastructures sont menacés par des problèmes de maintenance des routes (fonds routier et capacité d'entretien) et de gouvernance sectorielle.

Capacités des entreprises locales et dimensionnement des lots d'ouvrages

La performance des projets notamment en milieu rural a été affectée par la faiblesse des capacités des entreprises locales. Certains lots d'ouvrages sont de trop petites dimensions et n'attirent pas les Entreprises performantes, mais plutôt les artisans sans trésorerie suffisante pour supporter les délais de paiement et qui le plus souvent ne peuvent pas satisfaire les exigences et abandonnent les chantiers, avec des surcoûts dus aux malfaçons. Le suivi par CMFO d'une multitude de contrats et d'opérations procédurières engendre une surcharge de travail qu'il aurait été possible d'éviter si la Banque s'était assurée préalablement de l'existence d'entreprises ayant une réelle capacité de réalisation.

Les recommandations correspondantes sont les suivantes :

Renforcer le positionnement stratégique en amplifiant les synergies programmatiques.

La concentration dans les infrastructures reste hautement pertinente en particulier dans l'optique d'un volume de ressources accru, mais la valeur ajoutée et les résultats peuvent être encore renforcés par une meilleure intégration programmatique :

- Focalisation plus grande et en synergie des interventions en gouvernance, par exemple dans la gouvernance sectorielle, en coordination avec les autres PTF ;

- Intégration programmatique du secteur privé, en tirant parti des expériences PPP dans le secteur privé ;
- Concentration parallèle du dialogue politique et des travaux analytiques sur les domaines clés de positionnement, en particulier concernant les réformes.

Développer la gestion des risques et conditions (identification, planification et suivi des actions d'atténuation) dans la conception et le suivi du DSP et des projets pour leur mise en œuvre efficace et coordonnée et leur pleine appropriation par les parties prenantes concernées. Une option de réalisation est la mise en place d'un processus de gestion des risques du portefeuille dans sa globalité, complété par un focus sur le portefeuille de gouvernance portant sur les capacités de l'administration et autres risques concernant les réformes.

Assurer la durabilité des investissements dans les infrastructures de transport. Le renforcement de la gestion des infrastructures notamment de transport, à travers un Fonds d'entretien routier efficace, est nécessaire pour garantir la durabilité des investissements et l'efficacité de la dépense publique. De manière générale, il s'agira pour la Banque de contribuer à améliorer la gouvernance sectorielle en jumelant le financement d'infrastructures avec un appui institutionnel qui aidera à créer les conditions de mise en œuvre optimale des projets et d'atteinte des résultats escomptés.

Contribuer au renforcement des entreprises locales. La Banque devrait à cet effet affiner le dimensionnement des lots d'ouvrages dans les projets qu'elle finance pour permettre aux entreprises locales d'y accéder : par ailleurs, une option utile pourrait être de faciliter la création d'un guide actualisé des entreprises locales compétentes. ■

Réponse de la Direction

La Direction accueille avec satisfaction les résultats de l'évaluation conduite par le Département de l'évaluation indépendante du développement (IDEV), portant sur l'assistance du Groupe de la Banque au Cameroun pendant la période 2004-2013 et sa contribution au développement de ce pays. Le but de l'évaluation est de tirer des enseignements pertinents pour améliorer la stratégie et les opérations futures de la Banque au Cameroun. De manière générale, la Direction souscrit aux résultats de l'évaluation. La conclusion générale de l'évaluation est que la performance des stratégies et programmes d'intervention de la Banque au Cameroun pendant la période de référence est moyennement satisfaisante.

Introduction

Les principaux critères d'évaluation utilisés sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. L'évaluation s'appuie sur une revue documentaire, des évaluations sectorielles et des entretiens menés avec toutes les parties prenantes lors des deux missions et des visites sur le terrain. L'évaluation des résultats est focalisée sur les piliers et secteurs prioritaires des Documents de stratégie pays (DSP), principalement le transport, l'énergie, l'eau et l'assainissement et la gouvernance, qui ont fait l'objet d'évaluations sectorielles.

La Direction salue les résultats de l'évaluation qui permettront d'informer les opérations futures de la Banque au Cameroun. Les recommandations de l'Évaluation d'IDEV sont déjà prises en compte dans le Rapport combiné d'achèvement du DSP 2010-2014 et de revue de la performance du portefeuille pays (RPPP) présenté à CODE le 11 mai 2015, en même temps que l'esquisse des piliers du DSP 2015-2019. En outre, le Bureau national de la Banque (CMFO) a pris en compte les constats et les recommandations de l'évaluation pour réviser le Document de stratégie pays 2015-2019 du Cameroun, en cours de finalisation, qui sera soumis à l'examen et l'approbation des Conseils d'Administration le 10 juillet 2015.

Pour rappel, les recommandations spécifiques de l'évaluation concernent :

- Le renforcement du positionnement stratégique de la Banque en amplifiant les synergies,
- La gestion des risques et conditions dans la conception et le suivi du DSP,
- La durabilité des investissements dans les infrastructures de transport, et
- Le renforcement des entreprises nationales.

Pertinence

La Direction se félicite que l'évaluation de la pertinence des interventions de la Banque soit jugée satisfaisante dans l'ensemble. L'évaluation confirme que les interventions de la Banque ont répondu aux défis et priorités de développement du pays, ainsi qu'aux besoins des populations. Le recentrage du DSP sur les infrastructures de transport et d'énergie est aligné à la fois sur les priorités du Document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE 2010-2020) et du Document de stratégie décennale 2013-2022 du Groupe de la Banque. En effet, les principaux constats de l'évaluation, ont trait à :

- L'effectivité de l'alignement des stratégies de la Banque pendant la période de référence sur les priorités de développement du pays figurant dans le Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP 2003) et le DSCE 2010-2020 qui opérationnalise la « Vision 2035 » du pays ; et
- La pertinence du positionnement stratégique sur les piliers Gouvernance et Infrastructures.

La Direction reconnaît le manque de sélectivité des interventions dans le domaine de la gouvernance, en raison du champ d'intervention trop large et du nombre trop élevé de bénéficiaires directs. Elle reconnaît également la nécessité de renforcer la sélectivité dans le domaine de gouvernance.

La Direction s'est déjà attelée à la mise en oeuvre de ces recommandations. Premièrement, le nouveau DSP 2015-2019, continuera d'être aligné sur les priorités du DSCE 2010-2020. En outre, il contribuera à l'atteinte des objectifs de la stratégie décennale 2013-2022 du Groupe de la Banque, portant notamment sur le développement des infrastructures, l'intégration économique régionale, le développement du secteur privé et la promotion de la bonne gouvernance. La stratégie de la Banque appuiera également la stratégie d'intégration régionale pour l'Afrique centrale (DSIR 2011-15). Les deux piliers du DSP 2015-2019 visent à :

- Renforcer les infrastructures pour une croissance inclusive et durable ;
- Renforcer la gouvernance sectorielle pour l'efficacité et la pérennité des investissements structurants. En ligne avec la stratégie de la Banque en matière de genre, le DSP 2015-2019 appuiera les aspects transversaux incluant le genre, l'emploi des jeunes et la fragilité⁴.

Dans le cadre du DSP 2015-2019, le positionnement stratégique sur les deux piliers (Infrastructures et

Gouvernance) est maintenu et la sélectivité a été renforcée.

Il convient de rappeler que dans le cadre du premier pilier relatif au « renforcement des infrastructures pour une croissance inclusive et durable » le DSP vise deux secteurs : (i) le secteur agricole et (ii) le secteur des transports/TIC. Le secteur de l'énergie est cependant mentionné à travers le guichet privé et/ou les interconnexions régionales, qui relèvent donc de la stratégie d'appui à l'intégration régionale. Ces infrastructures qui seront cofinancés avec d'autres partenaires pour accroître l'effet de levier des ressources de la Banque favoriseront le désenclavement des bassins de production et le développement des chaînes de valeurs agricoles,

l'amélioration de la compétitivité du pays et un meilleur accès aux marchés national et régional. Cela permettra de renforcer la diversification des sources de la croissance et la transformation agroindustrielle, pour une plus grande inclusivité, au bénéfice des populations⁵.

Le second pilier relatif à la gouvernance vise à améliorer l'efficacité des dépenses publiques et de manière spécifique la maturation des programmes d'investissement. L'analyse par secteur et sous-secteur n'est pas pertinente dans le cadre de ce pilier, qui vise donc à améliorer la gestion des finances publiques. La Banque a cependant choisi de focaliser son action dans le cadre de l'amélioration du circuit de la dépense publique dans les secteurs où, déjà, elle intervient le plus à savoir les infrastructures (transport et énergie). Il va de soi que toute mesure favorisant l'amélioration de la gestion des finances publiques, donc l'efficacité de la dépense publique profitera à toute la chaîne des programmes d'investissements dans les différents secteurs. L'objectif spécifique recherché est d'améliorer la maturation des projets dans les deux secteurs : la gestion de l'entretien routier et la régulation du secteur de l'électricité.

En lien avec le secteur privé et au regard du déficit d'énergie, les interventions dans la production d'énergie jugées performantes sous la forme de PPP vont se poursuivre selon une approche programmatique. Elles contribueront ainsi à la baisse des coûts de facteurs et au développement des chaînes de valeurs des filières agricoles. En outre, dans le cadre de la stratégie d'intégration régionale (DSIR 2011-2015) et de la stratégie décennale 2013-2022, les interventions publiques régionales de la Banque, porteront sur le secteur de l'énergie, et viseront à favoriser les interconnexions des réseaux électriques en zone CEMAC pour créer un marché d'énergie.

Efficacite

Les résultats des interventions de la Banque au Cameroun ont été jugés moyennement satisfaisants dans l'ensemble. La Direction note avec satisfaction, les deux principaux constats de l'évaluation, à savoir :

- Les résultats appréciables obtenus par les projets routiers en dépit des contraintes relevées ; et
- La bonne performance des projets financés en partenariat public-privé (PPP), notamment dans la production d'énergie.

L'évaluation confirme que dans le secteur du transport, les projets routiers ont livré leurs extrants avec une qualité satisfaisante à un niveau qui se rapproche des prévisions. Pour les quatre projets routiers achevés ou presque terminés, les réalisations sont de 195 km de routes bitumées sur 202,7 prévus. En plus, les projets en cours se dirigent vers les objectifs attendus.

Dans le secteur de l'énergie, les projets en partenariat public-privé (PPP) sont ceux qui ont le plus marqué l'efficacité de la performance de la Banque. Les facteurs de succès des projets PPP sont en effet liés à :

- L'existence d'un cadre juridique et d'une entité institutionnelle (Conseil d'appui à la réalisation des contrats de partenariat - CARPA Cameroun) qui facilitent une identification claire des besoins,
- Le faible impact des règles et procédures administratives, contrairement au secteur public,
- La bonne préparation de l'évaluation, avant leur présentation aux Conseils de la Banque ;
- La bonne qualité à l'entrée et le recours à des conseils externes, comme ce fut le cas pour les études que la Banque avait exigées (qualité et disponibilité du gaz).

La Direction note à contrario que les projets financés dans le secteur public n'ont pas connu la même efficacité. Ceux-ci ont été affectés par une inertie institutionnelle et organisationnelle du pays, ce qui a retardé la délivrance des produits attendus. Pour atténuer ces risques sur le portefeuille, un appui institutionnel en cours de de préparation dans le cadre du DSP 2015-2019, sera soumis à l'approbation des Conseils en octobre 2015 et visera entre autres, à renforcer les capacités des services publics en charge de la régulation et de l'exécution des projets énergétiques.

Dans le secteur de l'Eau et de l'Assainissement, l'évaluation souligne que le projet d'assainissement de Yaoundé est achevé et a fourni les résultats attendus. Il est l'une des réalisations de la Banque les plus visibles au Cameroun. Les autres projets d'approvisionnement en eau potable et assainissement (PAEPA) étaient peu avancés au moment de l'évaluation et n'ont pas encore atteint un seuil critique qui permettrait d'apprécier leurs résultats. La Direction voudrait noter cependant les efforts fournis conjointement par le Gouvernement et la Banque pour améliorer le rythme d'exécution des projets d'eau potable et d'assainissement en milieu rural et semi-urbain.

En matière de gouvernance, l'évaluation souligne que l'appui de la Banque a permis de renforcer trois sous-secteurs clés que sont :

- La gestion des finances publiques dont le contrôle interne, le contrôle externe et la gestion de l'aide,
- La gestion économique dont la gestion des ressources humaine de l'administration, l'environnement du secteur privé et
- Le système judiciaire ou cadre légal, et la lutte contre la corruption⁶.

La Direction reconnaît cependant le constat relatif à la faible performance des projets de gouvernance qui est imputable aux facteurs suivants :

- L'insuffisance de volonté politique ;
- Le cloisonnement des ministères ;
- La faible prise en compte par la Banque des capacités du pays à absorber les réformes ;
- La faible efficacité du dialogue politique.

Dans l'ensemble, la Banque fait face aux mêmes problèmes que la plupart des autres PTF (FMI, Banque mondiale, Union européenne, France, PNUD...) relatifs à la qualité à l'entrée des opérations, les longues procédures d'acquisition et le niveau relativement faible d'appropriation des réformes.

La Direction prend bonne note de ces recommandations qui seront mises en oeuvre dans le cadre du DSP 2015-2019.

D'une part, les futures interventions dans le secteur des transports se feront selon l'approche « programme » avec des financements conséquents de la Banque et des co-financements substantiels

des autres partenaires. Le Bureau fera un suivi rapproché de la conduite des études d'ingénierie et de l'exécution des projets d'infrastructure. En sa qualité de Chef de file du groupe sectoriel Transport, il poursuivra le dialogue avec les autorités nationales, en collaboration avec les autres partenaires, pour réduire les délais de paiement des indemnités et réviser les modalités de fonctionnement du Fonds routier.

D'autre part, la Banque poursuivra le financement de projets en partenariat public-privé.

Enfin, l'appui futur de la Banque pour l'amélioration de l'efficacité de la dépense publique cible deux secteurs clés (le transport et l'énergie). L'intervention de la Banque est opportune et vise notamment à renforcer les cadres de régulation de l'énergie et de l'entretien routier. Elle aidera aussi le pays à maintenir un cadre macroéconomique viable, avec un niveau d'endettement soutenable. La Banque ayant coordonné au cours des cinq dernières années le dialogue sur les réformes de finances publiques, présente des avantages comparatifs dans le domaine. Certaines décisions prises récemment par le Gouvernement⁷ attestent de l'existence d'une volonté politique pour la mise en oeuvre des réformes.

Domaines transversaux : intégration régionale, environnement et genre. Ces aspects ont fait l'objet d'une évaluation qualitative. La Direction note les principaux constats de l'évaluation, à savoir :

- Au plan de l'intégration régionale, une augmentation des échanges de 17 % par an entre 2007 et 2011 sur les corridors Nord menant vers N'Djamena et Bangui, une baisse des coûts des transports de personnes et de marchandises de 40% et un gain de temps ;
- Au plan de l'environnement, le respect des directives standard de la Banque par les différents acteurs ;

■ Au plan du genre, des effets positifs obtenus grâce à la mise en oeuvre de projets dans le secteur Eau et Assainissement, la réalisation d'activités connexes dans le cadre des projets d'infrastructures et l'appui aux femmes entrepreneurs à travers le projet GOWE.

La Direction prend bonne note de ces recommandations qui seront mises en oeuvre dans le cadre du DSP 2015-2019.

D'une part, les projets d'infrastructure inscrits dans le programme indicatif de prêt 2015-2018 renforceront davantage les échanges entre le Cameroun et les pays voisins (le Cameroun représente près de 40% du PIB de la CEMAC).

D'autre part, la Banque veillera scrupuleusement au respect des normes environnementales car elle consacre une part prépondérante de son financement aux projets d'infrastructure. Cela devrait être aisé car le Cameroun est signataire de la plupart des conventions internationales sur la protection de l'environnement et s'est engagé depuis 2008 dans le processus REDD+.

Enfin, la Banque inscrira des activités connexes dans les nouveaux projets d'infrastructure. Il y a lieu de noter que les infrastructures connexes réalisées au profit des femmes et le renforcement des capacités des jeunes dans les travaux de type Haute intensité de main d'oeuvre (HIMO) ont été très bénéfiques en termes de génération de revenus et de création d'emplois pour ces deux groupes cibles. Pour consolider cette démarche, la Banque collaborera étroitement avec ONU-FEMMES, le PNUD, le BIT et l'OMS, pour les aspects liés au genre, au VIH et au travail décent.

Durabilité

La Direction note les principaux constats de l'évaluation, à savoir :

■ La faible pérennité des interventions de gouvernance due à une appropriation insuffisante et au déficit de participation caractérisant la formulation, le suivi et l'évaluation des politiques publiques ;

■ La faible autonomie du Fonds routier imputable à la décision prise par le Gouvernement en 2011 de reverser les ressources destinées au Fonds dans le compte du Trésor Public ;

■ Les risques d'obstruction du canal de Yaoundé dont les travaux sont financés par le projet PADY2, en raison de l'inexistence d'un mur de protection et du mauvais comportement des populations riveraines qui y déversent des ordures ménagères.

La Direction prend bonne note de ces recommandations qui seront mises en oeuvre dans le cadre du DSP 2015-2019.

Les consultations intenses menées récemment avec l'ensemble des parties prenantes sous le leadership de la Banque augurent d'une plus grande appropriation par les bénéficiaires du projet de gouvernance en cours de préparation (Appui à l'amélioration de l'efficacité de la dépense publique). La Banque va renforcer cette approche participative, avec toutes les parties prenantes, aussi bien lors des étapes de conception que dans la mise en oeuvre des futures interventions en matière de gouvernance.

La Banque et les autres partenaires ont un dialogue constant avec le Gouvernement pour l'amener à réviser le fonctionnement du Fonds Routier. L'objectif visé est de faire du Fonds routier du Cameroun un fonds de deuxième génération. La Banque étudie présentement la possibilité d'un appui au Gouvernement pour la mise en place de ce Fonds routier.

Le bureau national a attiré l'attention de la Communauté urbaine de Yaoundé sur le

problème réel que constitue le déversement des déchets solides dans le canal. Les activités IEC (information, éducation et communication) prévues dans la deuxième phase du projet seront mises à profit pour sensibiliser davantage les populations riveraines sur l'urgence d'un changement de comportement. A titre de rappel, les réalisations du PADY1 ont contribué à réduire substantiellement le nombre d'inondations par an dans la zone du projet, qui est passé de quinze en 2006 à trois en 2011.

Efficiences de l'assistance de la Banque

La Direction note les principaux constats de l'évaluation, à savoir :

- L'amélioration régulière de la notation de la performance du portefeuille (issue des revues périodiques) qui est passée de 1,8 en 2007 à 2,4 en 2014 et la baisse de l'âge moyen des projets qui est passé de 5,4 ans en 2007 à 3,2 ans en fin 2013 ;
- Les retards dans l'exécution des projets (par exemple, une durée moyenne de 7,5 mois entre l'approbation et le dernier décaissement pour les projets routiers), en raison notamment de la mise en place tardive des fonds de contrepartie, des lenteurs dans le paiement des indemnités, des longs délais de passation des marchés, de la faible capacité de certaines cellules d'exécution de projet et de certaines entreprises prestataires, etc.

Les observations de la Direction sont résumées ci-dessous :

- Les efforts déjà engagés par la Banque et l'Emprunteur seront poursuivis en vue de maintenir et de rehausser la dernière notation de la performance du portefeuille.

- Le Bureau national continuera à faire un suivi rapproché des projets afin d'accélérer leur rythme d'exécution à travers la mise en oeuvre des plans d'amélioration de la performance du portefeuille (PAPP) et le renforcement des capacités des Cellules d'exécution des projets. La Banque généralisera l'approche axée sur les résultats pour un meilleur suivi de la performance du portefeuille.

Performance des partenaires au développement

La Direction note les principaux constats de l'évaluation, à savoir :

- La performance jugée moyennement satisfaisante de la Banque (pertinence du positionnement stratégique, rôle positif joué par le Bureau en sa qualité de chef de file du sous-Comité sectoriel finances publiques, complémentarité avec les autres PTF, etc.) en dépit des problèmes relevés (caractère opportuniste des investissements du secteur privé qui ne sont pas intégrés à la programmation initiale, faiblesses des systèmes nationaux de suivi-évaluation) ;
- La performance jugée moyennement insatisfaisante du pays (lenteur du rythme d'avancement des projets du secteur public, faible appropriation, difficultés de gestion de certains projets, lourdeur de certains comités de pilotage et des lacunes en matière de suivi-évaluation).

La Direction note avec satisfaction que l'évaluation souligne que la Banque a bien joué son rôle de chef de file du sous-Comité sectoriel finances publiques du CMP depuis 2009 et a pris activement part à la mise en place du Cadre de partenariat des finances publiques (CPFP) ainsi qu'au dialogue avec les autorités sur la mise en oeuvre des réformes dans ce domaine notamment, à travers le Plan de

modernisation des finances publiques (PMFP). Les PTF consultés lors de la mission au Cameroun ont été unanimes sur le rôle très positif de la Banque. La Banque consulte régulièrement la société civile et elle a fait preuve d'innovation en introduisant à travers les projets d'appui à la modernisation du cadastre et du climat des affaires (PAMOCCA I et PAMOCCA II) la sécurisation foncière, alors que son expérience dans le domaine était limitée à quelques projets pilotes.

Les observations de la Direction sont résumées ci-dessous.

- S'agissant de la performance de la Banque, le Bureau s'emploiera à intégrer davantage les projets du secteur privé dans la programmation

globale de la Banque pour le Cameroun, compte tenu de l'accès du pays à des ressources substantielles en raison de la graduation ; il collaborera étroitement avec les agences d'exécution des projets pour renforcer leur système de suivi-évaluation à travers des actions de formation et d'assistance technique.

- Concernant la performance du pays, le Bureau poursuivra le dialogue avec les autorités nationales pour résoudre ou atténuer les problèmes majeurs relevés par l'évaluation ; il

conduira aussi des sessions de formation sur les règles et procédures d'acquisition et de décaissement de la Banque, la gestion financière, les rapports de suivi financier, etc. ■

Inventaire des mesures prises par la Direction

La Direction est en accord avec les principaux enseignements et recommandations de l'évaluation. Ils ont été intégralement pris en compte dans la préparation du rapport d'achèvement du DSP 2010-2014 et du Document de Stratégie Pays 2015-2019 qui sera soumis à l'approbation des Conseils en juillet 2015. Les enseignements et recommandations de l'évaluation serviront également à éclairer la conception des futures stratégies et opérations de la Banque au Cameroun.

Recommandation	Reponse de la Direction
Recommandation 1 : Renforcer le positionnement stratégique en amplifiant les synergies programmatiques.	
<p>La concentration dans les infrastructures reste hautement pertinente en particulier dans l'optique d'un volume de ressources accru, mais la valeur ajoutée et les résultats peuvent être encore renforcés par une meilleure intégration programmatique :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Focalisation plus grande et en synergie des interventions en gouvernance, par exemple dans la gouvernance sectorielle, en coordination avec les autres PTF ; ■ Intégration programmatique du secteur privé, en tirant parti des expériences de PPP dans le secteur privé ; ■ Concentration parallèle du dialogue politique et des travaux analytiques sur les domaines clés de positionnement, en particulier concernant les réformes. 	<p>Accord. Dans le cadre de la préparation de la nouvelle stratégie pays 2015-2019, et dans la perspective d'une intervention renforcée dans le domaine des infrastructures, les mesures suivantes ont été prises :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Réalisation en 2014 d'une étude sur l'efficacité de la dépense publique au Cameroun. Cette étude comprenait deux revues sectorielles des dépenses publiques (RDP) dans les secteurs du transport et de l'énergie qui sont des domaines de concentration du portefeuille de la Banque et des domaines d'intérêt pour le Gouvernement. Cette étude comportait également une troisième revue de la gestion des finances publiques et du système d'information financière. Les conclusions et recommandations de la RDP Energie ont été transmises pour information aux Conseils en novembre 2014. Celles des deux autres revues seront transmises en septembre et octobre 2015. ■ La première phase d'un appui institutionnel programmatique, ciblant la gouvernance sectorielle (transport, énergie, finances publiques) sur la base des recommandations des trois revues, sera présentée pour approbation aux Conseils en octobre 2015 ■ Le programme indicatif de prêt pour la période 2015-2019 a été étoffé et comprendra 4 projets privés de grande envergure à financer sous la forme de PPP avec des cofinancements. ■ Le DSP 2015-2019 va adopter pour son programme de prêt et hors-prêt une approche programmatique et se conformer ainsi à la réforme en cours dans l'espace CEMAC qui institue le passage de budget de moyen au budget programme. Dans cette perspective une mission d'identification générale conduite par CMFO en 2014 avec le Gouvernement a permis d'identifier des projets susceptibles d'être financés selon une approche programme.

Recommandation	Reponse de la Direction
<p>Recommandation 2 : <i>Développer la gestion des risques et conditions dans la conception et le suivi du DSP et des projets pour leur mise en oeuvre efficace et coordonnée et leur pleine appropriation par les parties prenantes concernées.</i></p>	
<p><i>Une option de réalisation est la mise en place d'un processus de gestion des risques du portefeuille dans sa globalité, complété par un focus sur le portefeuille de gouvernance portant sur les capacités de l'administration et autres risques concernant les réformes.</i></p>	<p>Accord. La Direction prend bonne note de ces recommandations qui seront mises en oeuvre dans le cadre du DSP 2015-2019. A cet effet, les actions suivantes ont été prises :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Une évaluation plus exhaustive des risques, au plan stratégique, inhérents au contexte futur de mise en oeuvre du DSP 2015-2019 ainsi que des mesures d'atténuation. Ceux-ci ont été présentés à CODE le 11 mai 2015 de même que l'esquisse des piliers du DSP, et ont été jugés pertinents. ■ Pour atténuer les risques opérationnels : (i) un appui institutionnel sera présenté aux Conseils en 2015, pour renforcer les capacités des administrations des secteurs du transport et de l'énergie sur la maturation et la mise en oeuvre des projets (Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi-Evaluation) et les réformes sectorielles (régulation, fonds d'entretien routier), et (ii) la Banque continuera à systématiser la réalisation à bonne date des études économiques et sectorielles afin d'améliorer la qualité à l'entrée des opérations.
<p>Recommandation 3 : <i>Assurer la durabilité des investissements dans les infrastructures de transport.</i></p>	
<p><i>Le renforcement de la gestion des infrastructures notamment de transport, à travers un Fonds d'entretien routier efficace, est nécessaire pour garantir la durabilité des investissements et l'efficacité de la dépense publique. De manière générale, il s'agira pour la Banque de contribuer à améliorer la gouvernance sectorielle en jumelant le financement d'infrastructures avec un appui institutionnel qui aidera à créer les conditions de mise en oeuvre optimale des projets et d'atteinte des résultats escomptés.</i></p>	<p>ACCORD. En tant que chef de file des PTF du Groupe sectoriel transport, la Banque a déjà initié plusieurs mesures pour sensibiliser le Gouvernement sur l'urgence de garantir au Fonds routier existant son autonomie financière, en vue d'assurer la durabilité/pérennité des grands projets routiers. Les actions prises seront consolidées dans le cadre de la mise en oeuvre du DSP 2015-2019, dont le programme de prêt prend en compte l'appui à l'amélioration de la gouvernance du secteur du transport routier.</p> <p>Pour l'entretien des infrastructures routières, les mesures déjà prises concernent :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Une lettre conjointe des PTF adressée le 4 mars 2015 au Premier Ministre du Cameroun sous l'impulsion de la Banque, pour entretenir un dialogue de haut niveau et recommander la mise en place urgente d'un Fonds routier de 2^{ème} génération, dont le Cameroun avait été un précurseur en Afrique subsaharienne. ■ L'instauration d'un dialogue régulier avec les différentes parties prenantes (le Ministère des Travaux publics, le Ministère des Finances, le Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du territoire, le Fonds routier et les autres PTF du Groupe sectoriel infrastructure) sur les problématiques et réformes institutionnelles et réglementaires du secteur du transport routier. ■ La construction systématisée de dispositif de pesage sur les corridors inter-Etats financés par la Banque sur la période 2015-2019, de même que le renforcement des capacités des services en charge du contrôle de la charge à l'essieu par l'acquisition de pèse-essieux mobiles.

Recommandation	Reponse de la Direction
Recommandation 4 : Contribuer au renforcement des entreprises locales.	
<p><i>La Banque devrait à cet effet affiner le dimensionnement des lots d'ouvrages dans les projets qu'elle finance pour permettre aux entreprises locales d'y accéder; par ailleurs, une option utile pourrait être de faciliter la création d'un guide actualisé des entreprises locales compétentes.</i></p>	<p>ACCORD. La Direction prend bonne note de cette recommandation qui sera mise en oeuvre dans le cadre du DSP 2015-2019. Les actions suivantes seront prises :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ La réalisation en collaboration avec les PTF du Groupe sectoriel infrastructure dont la Banque est chef de file, d'un «Répertoire des entreprises» pour recenser et apprécier les entreprises d'études, de réalisation des travaux, de sous-traitance et de formation ■ L'extension et le renforcement du programme de formation des cellules de projets en cours par CMFO avec l'appui d'ORPF en matière fiduciaire et sur les procédures de la Banque (passation des marchés, gestion financière) aux entreprises locales dudit répertoire. Cela permettra d'améliorer l'implication et la performance des entreprises locales dans le portefeuille de projets de la Banque. ■ L'utilisation des procédures nationales pour les Appels d'offres nationaux. Il sera donc possible dans la mise en oeuvre de cette décision convenu avec les autorités de mieux dimensionner les activités des projets financés par la Banque au cours de la période 2015-2019, pour permettre une plus grande participation des entreprises locales aux appels d'offres.

Introduction

Objectif de l'évaluation

La présente évaluation examine l'assistance du Groupe de la Banque au Cameroun sur la période 2004–2013, ainsi que sa contribution au développement du pays. Le but de l'évaluation est de tirer des enseignements pertinents pour améliorer la stratégie et les opérations futures.

Approche méthodologique

L'évaluation s'inspire des bonnes pratiques internationales notamment du Groupe de coopération pour l'évaluation (GCE) et du Comité d'aide au développement-Organisation pour la coopération et le développement économique (CAD-OCDE)⁸. Les principaux critères d'évaluation utilisés sont la pertinence, l'efficacité (réalisation des objectifs), l'efficience et la durabilité⁹. La matrice d'évaluation (cf. annexe 4) qui a servi de guide comprend les questions communes pour l'évaluation de la stratégie et du programme pays de l'évaluation indépendante du développement (IDEV), auxquelles s'attachent les données, les sources et les méthodes de collecte permettant de donner des réponses appropriées. Le champ de l'évaluation couvre, dans le cadre de l'évaluation globale IDEV, les DSP ainsi que les projets approuvés entre 2004 et 2013, les projets achevés entre 2009 et 2013 mais approuvés entre 2000 et 2004, et les projets en cours approuvés après 2000. **L'évaluation des résultats est focalisée sur les piliers et secteurs prioritaires des DSP, principalement la gouvernance et les infrastructures de transport, d'énergie, d'eau et assainissement, qui ont fait l'objet d'évaluations sectorielles.**

Ainsi les autres secteurs n'ont pas fait l'objet d'études détaillées.

L'évaluation s'appuie sur la revue documentaire de base et supplémentaire, les entretiens menés lors de deux missions au Cameroun en juillet et en septembre 2014 avec toutes les parties prenantes (gouvernement, bureau national de la BAD CMFO, responsables et bénéficiaires de projets, société civile, secteur privé, partenaires techniques et financiers), les visites de projets sur terrain. Cette évaluation s'est aussi basée sur trois évaluations sectorielles portant sur la gouvernance, les infrastructures de transports, l'énergie, l'eau et l'assainissement.

Des entretiens semi-structurés individuels, des groupes de discussion (focus groups), des visites de terrain, et une collecte d'informations supplémentaires ont été réalisés. L'équipe d'évaluation a fait un travail de triangulation, en comparant et consolidant les observations obtenues à partir des différentes sources et méthodes de collecte de données. La mission sur terrain a permis de vérifier les constats préliminaires et de combler les déficits d'information identifiés lors de la phase documentaire. Les visites de projets sur terrain ont été réalisées à Douala et dans le Nord-Ouest du pays. Le choix des visites de terrain et l'itinéraire de l'équipe ont été finalisés avec l'appui du MINEPAT qui y a été associé. En plus des observations directes, des entretiens et groupes de discussion ont été organisés sur le terrain pour recueillir à la source, les points de vue des bénéficiaires et agents d'exécution sur place, ce qui a permis une analyse plus en profondeur et proche du terrain.

Limites de l'évaluation et structure du rapport

Cette évaluation a fait le choix d'une concentration des efforts sur les secteurs prioritaires des interventions de la Banque couvrant plus de 90 % du volume des opérations. En conséquence, une partie minime du portefeuille n'a pas fait l'objet d'analyses détaillées.

Cette évaluation s'est trouvée confrontée aux faiblesses du système d'information et de suivi-évaluation, tant au plan national qu'au niveau de la Banque. On peut citer à titre d'exemple, les difficultés liées à l'accès aux informations dans le domaine des finances publiques où le dernier « Public Expenditure and Financial Accountability » (PEFA) remonte à 2007. Concernant la pauvreté, les données de l'enquête sur les ménages datent de 2007 ; des estimations faites par la Banque mondiale ont donc servi à approcher son évolution dans le pays. Ce type d'évaluation se heurte par ailleurs au problème de la délimitation de la contribution spécifique de la Banque par rapport

à la multiplicité des facteurs affectant les effets et les contributions des autres parties prenantes telles que le Gouvernement et les autres partenaires. Pour pallier ces insuffisances, les entretiens ont été ciblés et les perceptions ont été recoupées en raison du fait que peu de documents probants étaient disponibles au niveau des bénéficiaires du fait d'un archivage défectueux. Enfin, le déroulement de l'évaluation et les informations collectées ont aussi été limités par la mobilité des personnels et le déménagement concomitant des services à Abidjan. La mission a pu limiter les effets négatifs de ces contraintes en maximisant l'approche participative et en incluant un champ de revue documentaire supplémentaire incluant les travaux du bureau CMFO et des PTF.

Outre l'introduction, le rapport s'articule autour des points suivants : i) le contexte du pays ; ii) les stratégies et programmes d'intervention de la Banque ; iii) l'évaluation des résultats et de la contribution de la Banque au développement du pays ; iv) la performance des partenaires au développement ; et v) les leçons et les recommandations. ■



Tchad

Nigeria

République
centrafricaine

Cameroun

Guinée
Équatoriale

Gabon

République
du Congo

Contexte du pays

Contexte géographique et politique

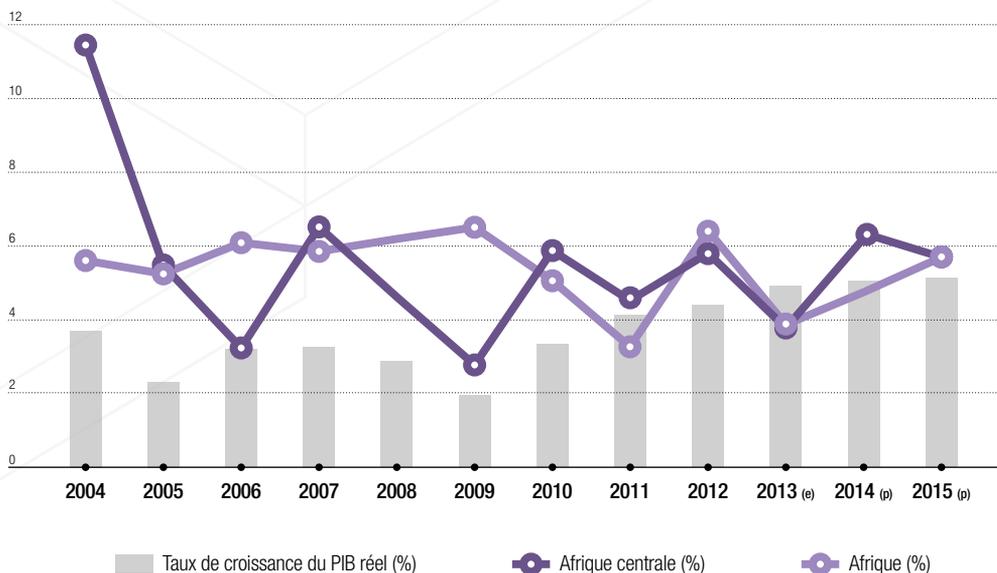
Le Cameroun s'étend sur 475 650 km². Sa population de 21,7 millions d'habitants (44,8 habitants/km²) dont 50,57 % de femmes est essentiellement composée de jeunes (plus de 50 % à moins de 18 ans), avec une croissance démographique de 2,54 % par an. La position géographique du pays en fait une zone carrefour, ce qui est à la fois un atout et une menace, dès lors que le pays est ouvert à tous les courants d'échanges de l'Afrique centrale mais aussi à l'incursion du terrorisme à l'extrême nord du pays, et au débordement de la crise centrafricaine à l'Est du pays. Selon « International Crisis Group », la situation dans le Nord et dans la zone anglophone

menace tout particulièrement la stabilité future du Cameroun, puisqu'elle est caractérisée à la fois par un abandon économique et des griefs historiques contre l'Etat, souvent exprimés en termes politiques, identitaires et communautaires.

Performances économiques

Le pays a connu une croissance en hausse ces 10 dernières années durant lesquelles elle s'est régulièrement située autour de 3 % par an, avec un bond à près de 5 % en 2013. Entre 2004 et 2013, le PIB a cru en moyenne annuelle d'environ 3 %. La croissance s'est améliorée à partir de 2011

Figure 1 : Evolution du taux de croissance 2004 à 2013



Source : BAD, Département Statistique PEA. Estimation (e) ; prévisions (p)

et ce taux est passé à 4,9% en 2013 grâce à une demande intérieure en hausse, elle-même induite par la poursuite des grands projets d'infrastructures d'une part, et par des actions de relance de la production dans plusieurs branches marchandes d'autre part. La croissance bénéficie également du regain de certaines branches du secteur secondaire, avec le dynamisme du sous-secteur du bâtiment et travaux publics (BTP), soutenu par les investissements en infrastructures structurantes, et les activités extractives (notamment pétrole et gaz). Le taux d'inflation a quant à lui pu être maintenu à 2,4% en 2013. En 2013, la structure du PIB demeure caractérisée par la prépondérance du secteur tertiaire (47,8%, tandis que les secteurs primaire et secondaire, en baisse relative, n'ont représenté respectivement que 22,5% et 29,7%).

Performances sociales

La croissance n'a pas bénéficié à toutes les strates sociales. Les performances sociales se situent en deçà des ambitions du pays et de l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) pour 2015. L'indicateur du Développement Humain (IDH) durable est à 0,495 et le rang du pays était de 150 sur 187 pays en 2012 contre 0,499 et 142^{ème} rang mondial sur 186 pays en 2003.

L'incidence de la pauvreté a diminué mais reste toujours élevée. L'Enquête¹⁰ réalisée en 2007, estimait à 39,9% le taux de pauvreté contre 40,1% en 2001. Elle est plus accentuée en milieu rural.

Entre 2001 et 2007, l'incidence y a augmenté de près de 3 points, contre une baisse de 5 points en milieu urbain. En l'absence d'une enquête récente sur les ménages, d'après les estimations de la Banque Mondiale la pauvreté a régressé de 1,2 point en 2011¹¹ et cette réduction a bénéficié aux couches urbaines sous l'effet des grands travaux (grands projets); les populations rurales se sont appauvries d'avantage. Selon l'Enquête sur l'Emploi dans le Secteur Informel (EESI) 2010, le taux de chômage officiel était de 3,84% mais plus fort dans la tranche des 15-24 ans (6,4%), tandis que le secteur informel occupe 90,5% de la population active.

Défis de développement du pays

Pour atteindre les objectifs stratégiques déclinés dans le Document de Stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE) pour 2020 et tendre vers l'émergence en 2035, le pays doit relever beaucoup de défis dont les principaux sont: la diversification de l'économie pour asseoir une croissance forte et inclusive, la lutte contre la corruption et le renforcement de la participation dans la gestion des affaires publiques.

Diversifier l'économie et les exportations constituées en grande partie de pétrole et réduire les faiblesses en matière d'infrastructures de base. Le passage à une production rurale semi intensive et industrielle permettra de mieux exploiter le potentiel naturel (surface agricole utile de 9 millions d'ha dont seuls 26% est cultivée, potentiel agricole, élevage, pêche et foresterie) et désenclaver les zones à haut potentiel de production.

La pauvreté persiste ainsi que les inégalités

Entre 2011 (données ECAM 3) et 2007 (estimation Banque mondiale), la croissance a augmenté mais l'incidence de la pauvreté est restée forte et n' a faiblement diminué (-1,2%). Les disparités ville-campagne ont été aggravées. Le taux de pauvreté en milieu urbain est passé de 12,2% à 10,8% soit une baisse de 1,4 points, tandis que celui du milieu rural a augmenté fortement en passant de 55,0% à 59,2% soit (+ 4,2%).

Lutter contre la corruption. La gouvernance du Cameroun est encore relativement faible si l'on se réfère aux indicateurs internationaux. Le pays est classé 144^{ème} sur 177 pays en ce qui concerne l'indice de perception de « Transparency International » en 2013 (2,5 sur 10) et il n'a que peu évolué entre 2004 et 2013 (+0,3) malgré l'adoption d'une stratégie nationale, la mise en place de structures de lutte contre la corruption (CONAC) et le renforcement du contrôle interne et du contrôle externe des finances publiques.

Renforcer la participation à travers l'implication des collectivités locales décentralisées (CTD) et de la Société civile, en plus du secteur privé, est un défi pour l'atteinte des objectifs fixés par le DSCE. Car la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement requiert une adhésion des populations que ces catégories d'acteurs peuvent promouvoir, en complémentarité avec le Gouvernement, du fait de leur proximité avec les populations. ■



Selon l'évaluation, les projets routiers ont obtenu des résultats significatifs.

Stratégies et programmes d'intervention de la Banque

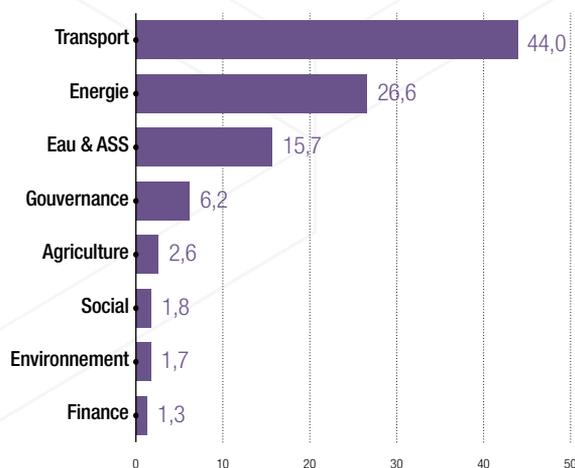
Les stratégies de la Banque

Les interventions de la Banque durant la période sous revue (2004–2013) ont été guidées par trois DSP (2002–2004; 2005–2009 et 2010–2014) visant la réduction de la pauvreté et axés sur deux piliers majeurs : la gouvernance et les infrastructures. Le DSP 2002–2004 s'est concentré sur la réduction des déficits dans le cadre d'un programme d'ajustement structurel (PAS) et l'atténuation de l'impact de la pauvreté à travers des infrastructures sociales et des activités génératrices de revenus (AGR). A partir du DSP 2005–2009, la Banque a fortement accentué la priorité aux infrastructures surtout de transport et

d'énergie sur lesquelles repose la croissance, avec pour conséquence une marginalisation relative des secteurs agricole et social.

Par ailleurs, durant la période sous revue, le Cameroun était classifié par la BAD comme pays éligible pour le FAD seulement, ce qui donnait au pays l'accès au guichet des prêts concessionnels pour le secteur public, ainsi que le guichet pour le secteur privé. Cependant, en juin 2014, le Cameroun a été reclassé vers un statut de pays « mixte »¹², c'est-à-dire ayant accès aux deux guichets (concessionnel et non-concessionnel) pour le secteur public et à un volume de ressources plus élevé qu'auparavant.

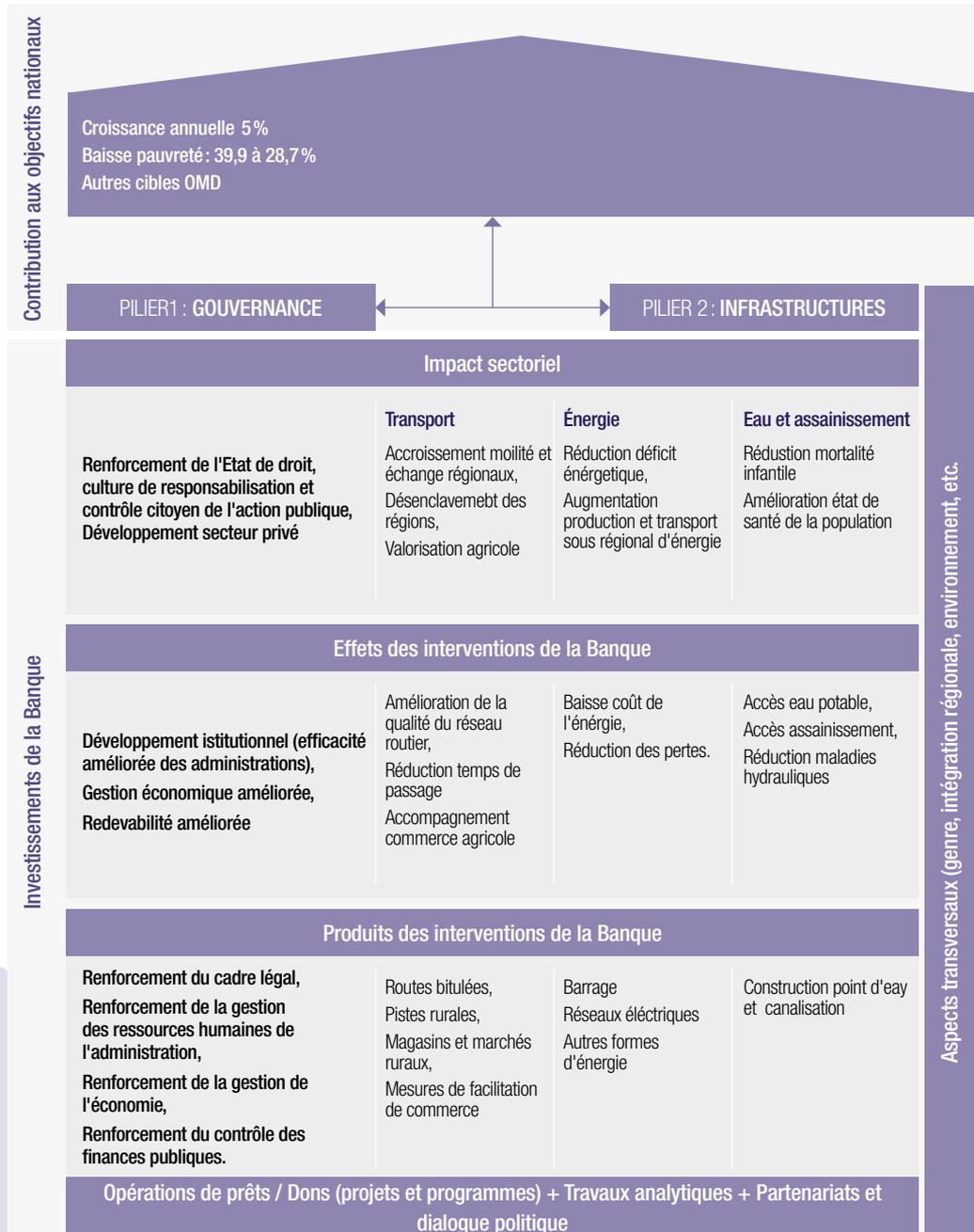
Figure 2 : Distribution sectorielle du portefeuille de la Banque au Cameroun, 2004–2013



Source : Statistiques BAD

Sector	Number	Volume (UA 1000)	%
Private	4	106 871	16%
Public	21	547 378	84%
Total	25	654 269	100%

Figure 3 : Schéma des stratégies de la Banque au Cameroun



Mise en œuvre de la stratégie de la Banque : opérations financières

Le volume d'aide de la Banque au Cameroun sur la période 2004–2013 a atteint environ 654 millions d'UC pour 25 projets dont 7 sont achevés.

Les approbations sont essentiellement composées de prêts (94 % du montant total des approbations).

Les interventions de la Banque couvrent principalement les infrastructures (transport, énergie, eau et assainissement) qui concentrent 86 % des approbations sur la période, suivies par la gouvernance pour un peu plus de 6 % des approbations (Figure 2). Avec 44 % des engagements financiers de la Banque entre 2004–2013, le transport devance l'énergie (27 %) ainsi que l'eau et l'assainissement (16 %). Cependant, au cours du DSP 2010–2014, il y a eu un recul des approbations dans le secteur des transports au profit de l'énergie, et un accroissement des engagements dans le secteur de l'eau et l'assainissement. Pour améliorer sa connectivité avec les pays frontaliers et promouvoir l'intégration régionale, le Cameroun a eu recours aux ressources multinationales du FAD qui ont atteint 141,8 millions d'UC représentant 21,3 % de l'ensemble des approbations sur la période. Trois projets de transport et une étude dans le domaine de l'énergie ont été financés grâce à la contribution de l'enveloppe régionale. Le Cameroun a également sollicité le guichet secteur privé de la BAD pour financer, entre autre, trois projets PPP dans le domaine de l'énergie. Au total sur la période, 16 % des approbations représentant 4 projets proviennent du secteur privé.

Mise en œuvre de la stratégie de la Banque : opérations non-financières

La Banque a mené plusieurs études économiques et sectorielles (EES). Au niveau régional, l'étude sur l'investissement du secteur privé dans la Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale (CEEAC) a identifié les contraintes et les réformes nécessaires tant au niveau régional que pour le Cameroun. Une étude sur l'efficacité des dépenses publiques composée de trois revues des dépenses publiques

dans les sous-secteurs de l'énergie et du transport routier, ainsi que dans le domaine des finances publiques et du système d'information financière a été réalisée en 2013, dans le but de servir dans le cadre de la préparation d'un programme d'appui à l'amélioration de l'efficacité de la dépense publique ciblant lesdits secteurs. Le ciblage et la qualité des études méritent d'être renforcés pour mieux orienter les opérations et le dialogue.

Dans le domaine du partenariat et de la coordination de l'aide, l'évolution de l'APD depuis 2000 a été influencée par le processus d'adhésion du pays à l'initiative PPTE (Pays Pauvres Très Endettés), dont le point d'achèvement a été atteint par le Cameroun en 2006. Avec environ 2,5 % de l'APD globale décaissée pour l'Afrique sur la période 2004–2012, le Cameroun se hisse au 15^{ème} rang des bénéficiaires du continent. Les principaux partenaires du Cameroun sont l'Union Européenne (UE), la Banque Mondiale (BM), la BAD, la France, l'Allemagne, les Etats-Unis, le Japon et la Chine qui est devenue le premier partenaire du Cameroun. Le dispositif de coordination de l'aide au Cameroun avait pour point focal le Comité Multi-Bailleurs (CMB), devenu en 2010 Comité Multipartenaires (CMP). Mais, bien que ce cadre de dialogue et de partage d'information ait renforcé la collaboration entre les PTF d'une part et entre les PTF et le gouvernement d'autre part, plusieurs défis subsistent et sont relatifs essentiellement au leadership du gouvernement, à l'harmonisation des interventions des PTF et à la qualité du dialogue entre le Gouvernement et les partenaires techniques et financiers (PTF).

Toutefois, le rôle de la Banque dans le dialogue et la coordination de l'aide s'est renforcé depuis 2007 avec la création de la représentation de la Banque au Cameroun (CMFO) qui abrite la plupart des expertises sectorielles dans les domaines d'assistance de la Banque. Membre de 11 sous-groupes thématiques sur les 14 existants, la Banque participe activement aux actions conduites par les PTF dans le cadre de la coordination de leurs interventions, du dialogue avec les Autorités et de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. ■



Le renforcement de la gestion des infrastructures notamment de transport, à travers un Fonds d'entretien routier efficace, est nécessaire pour garantir la durabilité des investissements et l'efficacité de la dépense publique.

Evaluation des résultats et de la contribution de la Banque au développement du pays

Pertinence

La pertinence des interventions de la Banque a été jugée satisfaisante dans l'ensemble. *Les interventions ont répondu aux défis et priorités de développement du pays, ainsi qu'aux besoins des populations. Le recentrage des DSP sur les infrastructures de transport et d'énergie est aligné à la fois sur les priorités du DSCE et de la Banque. Dans la gouvernance, les domaines d'intervention de la Banque étaient très larges au début de la période sous revue avant d'évoluer vers une plus grande focalisation.*

Le tableau ci-dessous résume la pertinence des différents secteurs d'intervention.

Les DSP de la période sont alignés sur la stratégie nationale matérialisée par le Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP 2003) et le Document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE) 2010–2020 qui opérationnalise la « Vision

2035 » élaborée par le Gouvernement. Ainsi le recentrage des DSP sur les infrastructures est aligné sur les orientations stratégiques du DSCE qui accordent une place importante aux infrastructures de transport et d'énergie sur lesquelles repose la croissance. Le positionnement stratégique sur les Piliers Gouvernance et Infrastructures est pertinent et cohérent avec les priorités stratégiques du pays et de la Banque.

Transport

L'état du réseau routier est préoccupant au niveau national (densité faible, 3 km pour 1.000 habitants et 10 km pour 100 km² contre une moyenne de 4,2 km au 100 km² au niveau africain, et inégalement réparti ; le taux de routes bitumées très insuffisant : 34 % en 2013, tandis que celui des routes en mauvais état est élevé : 54 % en 2013), d'où l'enclavement des zones de production et le manque de liaisons fiables du Cameroun avec ses voisins. L'option stratégique de la Banque de prendre le secteur transport comme domaine de concentration est pertinente et alignée sur les priorités de développement national énoncées par les stratégies nationales qui citent le secteur

Tableau 1 : Notation de la pertinence

Secteur	Notation
Transports	Satisfaisant
Energie	Très satisfaisant
Eau et assainissement	Satisfaisant
Gouvernance	Moyennement satisfaisant
Notation Globale	Satisfaisant

transport et les routes en particulier comme un vecteur pour soutenir la lutte contre la réduction de la pauvreté, notamment en milieu rural où la pauvreté est plus élevée. De même que pour accompagner les efforts dans les autres secteurs d'activités (les grands projets industriels et agro-pastoraux selon le DSCE), diversifier l'économie, créer un environnement favorable aux investissements privés, et mettre en valeur l'énorme potentialité du Cameroun dans les secteurs agricole, forestier et minier et sa position comme pays de transit. L'objectif stratégique est de contribuer à l'amélioration du réseau routier pour densifier le réseau intérieur, désenclaver les bassins de production et relier le Cameroun avec ses voisins.

Energie

Depuis deux décennies, le Cameroun souffrait d'un déficit chronique de l'offre d'énergie électrique qui a freiné la croissance en bloquant la création de nouvelles entreprises et la satisfaction des besoins de la population. Le positionnement stratégique de la Banque dans ce secteur s'inscrit dans les objectifs du DSCE, qui considère l'électricité comme un moteur majeur de la relance économique et de l'amélioration du climat des affaires et comme un facteur d'équité sociale en la mettant à la disposition du plus grand nombre. La Banque a aussi fortement contribué au renforcement du partenariat public privé (PPP) et à la formation intégrée dans les projets financés.

Eau-Assainissement

Les taux d'accès à l'eau potable sont encore faibles (59,8% en 2010 soit un écart de 12,2 points par rapport aux OMD) et les disparités spatiales sont importantes (88,5% en milieu urbain contre 42,0% en milieu rural), tandis que le taux d'accès à l'assainissement est quasiment nul. La Banque a mis l'accent sur l'accroissement des taux d'accès à l'eau et à l'assainissement, tant en semi-urbain qu'en

rural, espaces les plus marqués par la pauvreté. Cette stratégie est pertinente, particulièrement le choix des populations cible afin de réduire l'exode vers les villes déjà fortement saturées.

Gouvernance

Les stratégies en matière de gouvernance des DSP successifs sont pertinentes car elles visent la résolution des problèmes fondamentaux du pays déclinés dans la stratégie nationale matérialisée par les DSRP intérimaire, le DSRP de 2003, le PNG de 1996 actualisé en 2005 et le DSCE 2010–2020. Les projets qui opérationnalisent ces stratégies développent des activités elles aussi pertinentes. Cependant l'envergure des projets ne correspond pas aux enjeux réels de la gouvernance dans le pays et les interventions ont manqué de sélectivité dans le domaine, en raison du champ d'intervention trop large et du nombre trop élevé de bénéficiaires directs¹³. Il est vrai cependant que les domaines d'intervention de la Banque étaient d'abord très larges avant d'évoluer vers une plus grande focalisation sur la mobilisation des ressources et l'amélioration du climat des affaires. Ainsi, après un positionnement initial dans la période sous revue sur la gestion des finances publiques, le développement institutionnel, l'état de droit et la lutte contre la corruption, il y a eu d'abord une évolution vers le contrôle budgétaire, l'état de droit et la lutte contre la corruption, en enfin vers renforcement des capacités de gestion de l'Etat en ciblant principalement les capacités de mobilisation de ressources et l'amélioration du climat des affaires, d'où la formulation de projets orientés vers la sécurisation foncière et l'accroissement des ressources liées à la gestion foncière.

Efficacité

L'évaluation est focalisée sur les piliers et secteurs prioritaires des DSP (gouvernance et infrastructures de transport, d'énergie, d'eau et

assainissement) qui ont fait l'objet d'évaluations sectorielles détaillées, contrairement aux autres secteurs. Le tableau suivant résume les notations par secteur d'intervention, selon le critère de l'efficacité.

D'une manière générale, l'efficacité des interventions de la Banque au Cameroun a été jugée moyennement satisfaisante, avec des degrés de réussite variables d'un secteur à l'autre. La plupart des résultats attendus sont devenus des réalités tangibles dans les infrastructures mais pas dans la gouvernance

Transports

L'intervention de la Banque visait à construire des routes pour densifier le réseau intérieur, désenclaver les régions agricoles pour permettre aux populations d'accéder aux marchés et aux services sociaux de base, relier le Cameroun aux autres pays de la sous-région pour renforcer l'intégration régionale.

Les projets routiers ont livré leurs extrants avec une qualité satisfaisante à un niveau qui se rapproche des prévisions. Pour les quatre (4) projets routiers achevés ou presque terminés, les réalisations sont de 195 km de routes bitumées sur 202,7 prévus. En plus, les projets en cours se dirigent vers les objectifs attendus.

L'évaluation des résultats menée sur la base des études documentaires (notamment les « études de suivi et d'évaluation des impacts des projets ») triangulées par des entretiens avec les différentes parties prenantes et bénéficiaires lors des visites sur le terrain à Douala et dans le Nord- Ouest a permis de conclure que les résultats apportés par les constructions/ aménagements routiers sur des financements Banque ou en co-financement avec d'autres bailleurs sont dans l'ensemble conformes aux attentes :

- Une augmentation substantielle de la circulation des personnes et des biens: supérieure à +700 % pour les déplacements de personnes et + 1.000 % pour les marchandises ;
- Un gain de temps très significatif: pour des trajets courts de l'ordre de 150 % et pour des trajets longs de 50 % ;
- Une baisse importante du coût d'exploitation des véhicules (CEV) de 35 % ;
- Enfin, un abaissement remarquable des coûts de transport entre 40 et 150 % pour les transports de personnes comme de marchandises.

Les entretiens sur terrain avec les bénéficiaires ont montré que, grâce aux conditions plus favorables de déplacement, ces projets ont facilité l'accès aux infrastructures et services de base et l'amélioration des conditions d'enseignement avec des enseignants plus enclins à rejoindre leurs postes et des élèves plus motivés même en saison des pluies.

Tableau 2: Notation de l'efficacité

Secteur	Notation
Transports	Moyennement satisfaisant
Energie	Satisfaisant
Eau et assainissement	Moyennement satisfaisant
Gouvernance	Insatisfaisant
Notation Globale	Moyennement satisfaisant

Encadré 1 : Les projets routiers

Les projets routiers de la période sous revue ont contribué à quadriller le pays et à le relier avec ses voisins : (i) le projet Aménagement routier dans les provinces de l'Ouest, du Sud et du Littoral dont le volet principal est de relier les localités de Melon et Dschang (22,5 km) dans la province du Nord-Ouest (achevé) ; (ii) le Projet d'aménagement de la route Abam-Eking longue de 27 km qui constitue une ouverture vers le Gabon (achevé) ; (iii) la liaison Cameroun-Nigeria avec une section camerounaise longue de 203 km, deux (2) projets dont le projet national d'aménagement de la route Numba- Bachuo Akagbé (52 km) (réceptionné), et le projet multinational «Programme de facilitation des transports sur le corridor Bamenda-Mamfé-Ekok/Mfum-Abakaliki-Enugu» (151 km) (en cours) ; (iv) le corridor multinational Nord qui va du port de Douala à N'Djamena (Tchad) et Bangui (RCA) avec un financement de la Banque pour 73 km (en cours) ; (v) la liaison avec le Congo grâce au projet de route Ketta-Djoum dont la première phase consiste à bitumer 83 km et aménager 105 km pour garantir la continuité du trafic (en cours) ; et enfin, (vi) l'Aménagement de la route Kumba-Mamfé (150 km) pour relier le port de Douala à la province du Sud-Ouest et au Nigeria (qui vient de démarrer).

L'intervention de la Banque dans les transports a également contribué à la promotion des opportunités économiques inclusives et au développement du commerce. Les entretiens avec les bénéficiaires du Programme de facilitation des transports sur le corridor Douala-N'Djamena ont par exemple conclu que « (i) la route a amené le développement, (ii) leurs localités qui n'étaient pratiquement que de petits villages sont en train de devenir de véritables centres urbains et (iii) de nouvelles activités apparaissent et d'autres s'intensifient (pharmacies, boutiques, buvettes, auberges, station de carburants, garages,..). La route a créé de nouveaux besoins nécessitant de produire plus pour satisfaire les nouvelles demandes (produits maraîchers, projet d'industrie laitière en cours, ...) ». Un autre exemple, la réalisation de la route Melong-Dschang a incité les paysans à augmenter leur production, la majorité des enquêtés s'accordant sur des raisons telle que la facilité de vente (91,2 %).

Si les objectifs sont atteints dans leur globalité, c'est qu'ils ont été favorisés par certains facteurs. Pour les produits, pour l'essentiel : (i) avant la mise en œuvre, la **formulation du projet** qui s'appuie sur une riche expérience de la Banque en la matière ; (ii) pendant la mise en œuvre, par la **gestion technique** des chantiers malgré un contexte difficile (climat, relief, absence de matériaux routiers) grâce à la capitalisation des expériences et le renforcement

des capacités permis par l'existence d'une cellule unique d'exécution en charge de tous les projets Banque et Banque Mondiale. Pour les effets, pour l'essentiel, même avant la fin des travaux par l'augmentation de l'offre de transport.

Malgré les résultats obtenus, certains facteurs ont eu un impact négatif sur l'atteinte des objectifs. Pour les produits essentiellement :

- i. avant la mise en œuvre, les études d'ingénierie des routes bitumées ont, dans quatre cas sur six, montré des faiblesses et eu des conséquences sur les délais et les coûts ;
- ii. pendant la mise en œuvre, la satisfaction des conditions préalables a duré 51 mois en moyenne au lieu des 24 prévus, tandis que la mobilisation de la contrepartie nationale par le pays, les procédures d'acquisitions de biens et de services, le problème des indemnités des déplacés ce sont étendus sur 90 mois (pratiquement le double) contre les 51 prévus ;
- iii. après la mise en œuvre, les mesures prises se sont avérées insuffisantes concernant les surcharges des camions et l'entretien routier, notamment sur les axes prioritaires dans les zones à climat pluvieux.

Energie

Les objectifs visés étaient: (1) la réhabilitation et le renforcement des installations de production, de transport et de distribution de l'énergie électrique; (2) l'augmentation de la production et l'approvisionnement en hydroélectricité; (3) la réduction du niveau des pertes techniques et non techniques; (4) la réalisation des interconnexions de réseaux électriques avec les pays limitrophes.

Les deux centrales thermiques financées en PPP (Centrale de Dibamba et Centrale de Kribi) sont achevées et en cours d'exploitation; elles ont permis d'accroître substantiellement de 302 MW la capacité d'énergie électrique exploitée par la compagnie d'électricité AES-Sonel qui se situait à 933 MW en 2009. Ces centrales, combinées avec le projet d'investissement AES-Sonel visant le renforcement du système électrique du pays, ont permis de baisser les délestages récurrents estimés à 4 heures par jour en 2010 en saison sèche, ce qui a eu un impact positif sur le bien-être et les activités économiques des ménages et entreprises. En garantissant un approvisionnement régulier en HT, ces réalisations ont soutenu le développement de l'industrie de l'Aluminium au Cameroun dont le groupe ALUCAM qui contribue pour près de 2,5 % au PIB du secteur secondaire. Cela a conforté la balance commerciale du pays dont ALUCAM

est l'un des principaux exportateurs. Toutefois, la vétusté du réseau de transport d'électricité pâtit du manque d'investissement, occasionnant des pertes techniques élevées de l'ordre de 13,4 % en 2014; et les retards en matière d'interconnexion des réseaux nationaux de transport d'électricité (objectif 4) constituent les défis à court et moyen termes, pour réduire les disparités dans l'accès à l'électricité des ménages entre les zones urbaines et rurales.

Les projets en partenariat public-privé (PPP) sont ceux qui ont le plus marqué l'efficacité de la performance de la Banque. Les facteurs de succès des projets PPP sont en effet liés à :

- i. l'existence d'un cadre juridique et d'une entité institutionnelle (CARPA) qui facilitent une identification claire des besoins;
- ii. le faible impact des règles et procédures administratives, contrairement au secteur public;
- iii. la bonne préparation de l'évaluation, avant leur présentation aux Conseils de la Banque; et
- iv. la bonne qualité à l'entrée et le recours à des conseils externes, comme ce fut le cas pour les études que la Banque avait exigées (qualité et disponibilité du gaz).

Encadré 2: Premiers résultats obtenus dans le secteur Energie

- i. Le projet Investissement AES-Sonel a permis le renforcement du système électrique du Pays;
- ii. le projet de centrale de Dibamba permet de couvrir la demande aux heures de pointe et d'assurer la sécurité d'alimentation en cas de panne sur des ouvrages;
- iii. le projet de centrale de Kribi a permis d'introduire le gaz comme combustible propre dans le parc de production d'électricité du pays. Kribi et Dibamba ont renforcé d'un tiers la puissance installée du pays (+302 MW), agrandi d'un quart le réseau transport 225 kV (583 km vs 483 km en 2009), compensé le déficit d'offre, relancé les livraisons à ALUCAM (+23 % d'énergie) et fait de nouveaux branchements, au-delà des attendus (76 375 en 2013 vs 57 155 en 2009).
- iv. AES répond désormais de manière plus souple à la demande existante. Dibamba assure la disponibilité de près de 50 MW de sa puissance comme réserve, à délai de réponse instantané.

Il faut relever que les projets financés dans le secteur public n'ont pas connu la même efficacité. Ces derniers sont affectés par une inertie institutionnelle et organisationnelle du pays, ce qui a retardé la délivrance des produits attendus. Il y a une différence nette d'efficacité au niveau des taux de décaissement, entre le secteur privé et le secteur public. L'exécution physique des deux projets électricité financés dans le secteur public (Lom-Pangar et PRERETD) vient à peine de démarrer grâce au soutien des entreprises qui préfinancent leurs activités, afin de ne pas aggraver les glissements des délais prévisionnels de réalisation.

Eau-assainissement

L'assistance de la Banque visait à mettre fin aux inondations dans la capitale Yaoundé qui occasionnaient des maladies et des pertes importantes aux commerçants et aux habitants. Le projet d'assainissement de Yaoundé est

achevé et a fourni les résultats attendus. Les projets d'approvisionnement en eau potable et assainissement (PAEPA) ont peu avancé et n'ont pas encore atteint un seuil critique qui permettrait d'apprécier leurs résultats.

Les difficultés d'exécution reflètent une insuffisante prise en compte des risques critiques, liée à une connaissance préalable insuffisante des réalités et des capacités du pays dans le secteur. Comme illustration, le Ministère de l'eau et de l'énergie (MINEE) avait signalé en 2011 que le coût des latrines améliorées était trop élevé par rapport aux revenus des ménages pauvres ; selon une étude du MINEE, une latrine de type « Sanplat » devait alors coûter 110 000 FCFA en moyenne. Pourtant, les latrines ont été proposées à 500 000 FCFA dans le cadre du PAEPA-MRU, ce qui les rend inaccessibles aux familles pauvres ciblées.

Par ailleurs, l'environnement institutionnel du secteur n'était pas prêt au pilotage de ces opérations, en particulier concernant l'assainissement, un

Encadré 3 : Premiers résultats obtenus dans le secteur Eau-Assainissement

Le projet Pady1 est achevé et a déjà fourni ses résultats. Le nombre d'inondations à Yaoundé est passé de 15 en 2006 à 3 en 2011. Les réalisations du PADY ont également entraîné des effets positifs sur la réduction des maladies d'origine hydrique, notamment le paludisme dont le taux de prévalence est passé de 16,4 % en 2005 à 8 % en mars 2012, les maladies diarrhéiques dont le taux de prévalence est passé de 3,8 % à 2,4 % alors que celui de la fièvre typhoïde est passé de 5,4 % à 2,8 % pour la même période. Le projet a renforcé les capacités de la Communauté Urbaine de Yaoundé (CUY), du Ministère de l'Eau et de l'Energie (MINEE) et du Ministère de l'habitat et du Développement urbain (MINHDU) par la formation de leur personnel ; et iv) la population a été sensibilisée sur l'hygiène.

La mise en œuvre de ce projet a aussi offert une opportunité de création d'emplois directs et indirects, réduisant ainsi le niveau de chômage observé parmi les jeunes et les femmes. Les activités de formation réalisées dans le cadre du PADY ont permis aux PME et ONG de renforcer leurs capacités dans la gestion des affaires et notamment les techniques à Haute Intensité de Main d'œuvre (HIMO), spécifiquement dans le secteur de l'assainissement. Le projet a contribué également au renforcement des capacités des acteurs publics du secteur. Il a aussi permis à des PME, des ONG et des associations de prendre part à l'exécution du projet et ainsi d'acquérir une expérience leur permettant de participer à d'autres projets similaires. De manière spécifique, le PADY1 a permis la formation de 20 PME, 14 ONG et 12 bureaux d'études. Le PADY1 a favorisé la création de 1350 emplois directs et indirects.

Le projet PAEPA-MRU, bien que toujours en cours, commence à fournir ses résultats immédiats attendus et le taux d'accès à l'eau et à l'assainissement dans le rural augmente au fur et à mesure de la mise en service des ouvrages d'eau potable décentralisés et des systèmes d'assainissement groupés (écoles, villages, centres de santé).

domaine négligé au Cameroun; et la multiplicité des opérations et la complexité des procédures ont été des facteurs aggravants. Dans ce secteur, il faut aussi relever que les retards trouvent leur origine principalement dans les difficultés d'organisation qu'a connu l'Unité de coordination des deux projets PAEPA (MSU et MRU)¹⁴, ainsi que le fractionnement des marchés en petits lots, ce qui n'a pas attiré les grandes entreprises dotées en moyens techniques et humains mais plutôt des petites entreprises et des artisans sans grande expérience, sans trésorerie suffisante et parfois sans existence fiscale.

Gouvernance

L'appui de la Banque a concerné trois sous-secteurs clés de la gouvernance que sont: (i) la gestion des finances publiques dont le contrôle interne, le contrôle externe et la gestion de l'aide, (ii) la gestion économique dont la gestion des ressources humaine de l'administration, l'environnement du secteur privé et (iii) les autres dont le système judiciaire ou cadre légal, et la lutte contre la corruption¹⁵. En appuyant la gouvernance, l'objectif visé était principalement l'avènement d'un Etat efficace et soucieux de la réduction de la pauvreté, et un cadre propice à l'initiative privée. L'ensemble des réalisations ci-dessous ont de multiples sources incluant des entretiens avec les parties prenantes au Cameroun et la revue documentaire.

Le renforcement de la gestion des finances publiques, notamment le volet renforcement des capacités, a amélioré les méthodes d'évaluation et de programmation des investissements publics ainsi que le cadre de cohérence des stratégies globale et sectorielles aboutissant aux instruments suivants: Vision2035, DSCE 2010–2020, guide de la planification et l'adoption budget programme en 2013. L'effet de ces produits sur l'administration est toutefois difficile à évaluer car la qualité du Programme d'investissements publics (PIP) n'a pas subi d'amélioration déterminante (1/3 des Cadres

de Dépenses à Moyen Terme présentés au titre de la période 2013-2015 ont été rejetés faute de maturité des projets des ministères techniques). L'allocation des ressources et la qualité des projets présentent encore des faiblesses: les dépenses publiques de santé sont passées de 1,5% du PIB en 2008 à 1,2% en 2012, celles de l'éducation de 3% du PIB en 2008 à 3,2% en 2012 (cf. FMI, Article IV août 2014).

Le second volet de la gestion des finances publiques a effectivement renforcé le contrôle interne. Dans ce cadre, la formation des vérificateurs et leur dotation en moyens informatiques ont renforcé les capacités individuelles des vérificateurs du Contrôle Supérieur de l'Etat (CSE). Le soutien de la Banque a contribué à l'harmonisation des méthodologies d'audit et de contrôle dont le guide de la vérification a été l'instrument. Cependant, l'amélioration des performances du CSE a été limitée par l'absence de mise en place du centre de formation nécessaire pour un passage à l'échelle de l'harmonisation. Enfin, l'appui à l'Agence de Régulation des Marchés Publics (ARMP) pour la dématérialisation des procédures n'a pu se faire, affectant négativement la transparence des marchés publics.

Le troisième volet de la gestion des finances publiques a renforcé le contrôle externe des finances publiques en permettant, dès 2007, à l'Assemblée nationale de disposer de la loi de règlement de l'année N-1 quand elle vote la loi de finances de l'année N. La Commission des Finances et du Budget de l'Assemblée Nationale (AN/CFB) a bénéficié de formations et d'équipements, de même que la Chambre des comptes dont les performances ont été renforcées par la combinaison d'un appui ciblé et cohérent avec une réforme du cadre légal (organisation de la Cour Suprême). L'AN/CFB est apte à jouer son rôle mais des blocages liés au règlement intérieur de l'Assemblée nationale (durée de la session parlementaire), à la faible capacité des élus, favorisent l'ineffectivité du contrôle parlementaire (pas de commissions d'enquêtes, pas de questions orales, fait majoritaire).

Le renforcement de la gestion des ressources humaines de l'administration a permis au

Secrétariat permanent à la réforme de l'administration (SPRA) de se doter en personnel opérationnel qui a contribué à l'obtention des outils de Gestion Axée sur les Résultats pour une gestion rationnelle des personnels et la quasi généralisation de l'application du système informatique de gestion intégrée des personnels et de la solde (SIGIPES), contribuant ainsi à des avancées méthodologiques importantes. Les effets sont perceptibles à travers le délai moyen de traitement des dossiers d'avancement et de liquidation des droits qui est passé de 6 mois à 2 mois puis à 1 mois en 2013 ainsi que le délai de prise en charge des nouveaux fonctionnaires qui est passé de 12 à 4 mois. Mais l'application de ces outils reste partielle et l'avancement du fonctionnaire se fait par ancienneté et pas au mérite. Entre 2007 et 2013, la qualité de la gestion du secteur public (critère D du CPIA) a connu une baisse de 0,1 en passant de 3,1 à 3,0.

Les interventions de la Banque ont contribué à renforcer le cadre légal en réorganisant le système judiciaire :

- loi n° 2006/015 du 29/12/2006 définissant les Cours et tribunaux du Cameroun, leur composition, leurs compétences et organisant leur fonctionnement ;
- loi n° 2006/016 du 29 novembre 2006 définissant la nouvelle composition de la Cour suprême, sa structuration, la facilitation des procédures et de la saisine par les justiciables ;
- la Chambre des Comptes est devenue plus performante en termes de vérification de l'exécution de la loi de finances ;
- le pays (bilingue français anglais) a été doté d'une traduction en anglais des actes de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) en vue de l'amélioration du

climat des affaires, mais qui reste peu effective faute d'une appropriation de ces actes de l'OHADA, la traduction n'étant pas approuvée.

Plus généralement, les actions de la Banque n'ont toutefois pas permis d'enregistrer des avancées sur les droits humains, le climat des affaires, les pouvoirs exorbitants de l'administration (contentieux encore trop favorable à l'administration), l'indépendance de la justice (non-respect de l'inamovibilité des juges). En effet, le critère « Etat de droit » de l'indice Mo Ibrahim a baissé de 1,4 entre 2010 et 2014. Concernant spécifiquement, les droits humains, sur 100 détenus dans les prisons du pays, les prévenus sont passés de 53 à 63 entre 2002 et 2010 tandis que les condamnés sont passés de 47 à 37. Enfin, le rang du pays dans Doing Business est en recul de 6 places entre 2013 et 2014.

Le renforcement du dispositif de lutte contre la corruption en 2010

avec la réalisation de la stratégie nationale a offert un cadre propice à l'harmonisation avec la mise en œuvre du programme CHOC Changer d'habitudes - S'opposer à la corruption) regroupant 14 PTF ainsi qu'une intervention plus ciblée de la CONAC (Commission nationale anti-corruption) dans le domaine de l'éducation avec le programme national d'éducation à l'intégrité dans les écoles, pour le changement des mentalités. Cependant les indicateurs globaux du pays en matière de corruption ne se sont pas améliorés significativement. L'indice de perception de « Transparency International » n'a que peu évolué entre 2004 et 2013 (+0,3) malgré le dispositif de lutte contre la corruption et le renforcement du contrôle interne et du contrôle externe des finances publiques.

Globalement, les facteurs qui ont joué négativement à l'atteinte des effets sont d'une part internes aux projets et relatifs à la préparation (mauvaise estimation des coûts des logiciels et licences dans le cadre de l'appui du SPRA, analyse insuffisante des capacités du secteur dans le cadre de l'appui au cadre légal) et à leur mise en œuvre dont

principalement la passation des marchés (annulation de lots concernant l'appui à l'ARMP pour manque de sincérité); d'autre part, les facteurs externes sont liés principalement à la non appropriation des projets par les bénéficiaires (appui au cadre légal), à l'insuffisance de volonté politique (appui au cadre légal et à la lutte contre la corruption), à la faiblesse du dialogue politique (appui au cadre légal), et enfin à la faiblesse du système national de suivi évaluation.

Dans l'ensemble, il ressort que la Banque fait face aux mêmes problèmes que la plupart des autres PTF (FMI, Banque mondiale, Union Européenne, France, PNUD...) qui mènent un dialogue sur les réformes de gouvernance. La faible part de l'aide publique au développement (APD) dans le budget du pays (environ 5%) amoindrit le poids et la marge de manœuvre des PTF. Faute de levier, le dialogue est fragmenté et rarement mené à un haut niveau décisionnel. Dans ce contexte, les réformes visées par la Banque comme par les autres PTF dans le domaine sensible de la gouvernance n'ont pas abouti à des résultats probants comme le montrent les indicateurs de gouvernance encore faibles du pays.

Aspects transversaux

Ces aspects ont fait l'objet d'une évaluation qualitative mais ne sont pas notés faute d'études détaillées.

A travers la réalisation des projets routiers, la Banque a contribué à la réalisation de l'objectif d'intégration régionale, en mettant à profit la position charnière du Cameroun en Afrique Centrale. Les visites sur le terrain ont montré que les retombées sont déjà ressenties suite aux améliorations de l'état d'une partie des réseaux et des actions en faveur de la facilitation des transports. Sur les corridors Nord menant vers N'Djamena et Bangui, par exemple, on note l'augmentation des échanges de 17% par an entre 2007 et 2011, la baisse des coûts des transports de personnes ou de marchandises de 40%

et le gain de temps (entre 2007 et 2013 on est passé de 15 à 7 jours entre Douala et N'Djamena et de 10 à 5 jours entre Douala et Bangui). Entre le Gabon et le Cameroun, les échanges ont augmenté de 20% après la construction de la route reliant Ambam à Eking. Le corridor Bamenda-Enugu a valeur de symbole, avec ces travaux la Banque met en jonction l'Afrique de l'Ouest avec l'Afrique Centrale. Concernant l'énergie, il est à noter que le pays n'a pas de connexions électriques avec les pays frontaliers. Le DSP 2010-2014 a réintroduit le projet d'interconnexion des réseaux électriques Cameroun-Tchad, dont les études complémentaires ont été approuvées en 2013 et qui devrait être intégré dans le prochain DSP.

Sur le plan environnemental, les directives standard ont été respectées. Les DSP ont traité le sujet et les projets ont fait l'objet d'études d'impact environnemental et social (EIES). Les entreprises adjudicataires des marchés de travaux routiers sont tenues de présenter un PGES. A l'achèvement, les problèmes environnementaux sont présentés de manière synthétique dans le rapport final de la mission de contrôle et le rapport d'achèvement. Les conclusions de ces différents rapports sur le sujet indiquent que les prescriptions ont été respectées par les différents prestataires. Cependant l'évaluation n'a pas fait d'étude approfondie détaillée au-delà des actions standards mentionnées.

Concernant la dimension genre, la Banque a ciblé les femmes à travers le projet GOWE (Growth-oriented women enterprises) qui a fait du renforcement de capacités pour les femmes entrepreneurs, les associations de femmes, les cabinets conseils qui avaient en charge la formation des cibles, les banquiers impliqués dans le dispositif. La garantie offerte par la Banque a permis l'octroi de prêts aux entrepreneurs femmes. Dans le cadre de cet accord, la BICEC a consenti à octroyer 7 crédits. A ce jour, 4 bénéficiaires ont pu rembourser correctement le prêt consenti. Les 3 qui restent font l'objet d'un contentieux pour un montant de 155 millions de FCFA. L'outil est tombé en désuétude depuis 2010 car fortement concurrencé

par le produit « ARIZ » développé par l'AFD et qui n'est pas spécifique à telle ou telle catégorie de promoteur contrairement à « GOWE » qui est exclusivement réservé aux entrepreneurs femmes. La souplesse de « ARIZ », la liberté laissée au banquier et l'expérience de l'AFD sont mis en avant pour la préférence des banquiers pour le produit de l'AFD. Le constat est donc la non utilisation du dispositif car non attrayant pour les banquiers.

Par ailleurs, il y a lieu de mentionner les expériences d'appui aux jeunes filles-mères et femmes développées dans les projets sociaux (qui n'ont pas fait l'objet d'évaluation approfondie). Pour le secteur transport, dans certains projets, des ouvrages connexes (centre de formation, dotation en petits équipements) ont été réalisés à destination des femmes. Les effets induits par les aménagements routiers en faveur des femmes sont : plus de saisonnalité pour se déplacer, moins de pénibilité, moins de nuisance, plus de sécurité, gain de temps donc une disponibilité pour vaquer à d'autres occupations, moindre coût pour le fret et le déplacement, meilleurs prix pour les produits, accès facilité aux centres de soins pour des évacuations sanitaires notamment pour des accouchements, d'où moins de mortalité maternelle et infantile. Dans le cadre du Pady1, des associations composées essentiellement de femmes et de jeunes ont été formées. Dans la zone du projet, le nombre des femmes membres des associations mixtes est estimé à 84 219. La proportion des femmes ayant une responsabilité dans ces associations est passée de 63,24 % à 66,02 %, soit une augmentation de 3,68 % conformément aux résultats attendus.

Durabilité

Le tableau suivant résume les notations par secteur selon le critère de durabilité :

Pour le secteur transport, la durabilité est jugée moyennement probable. En ce qui concerne les routes, elle dépend pour l'essentiel de la qualité

des réalisations lors de la construction, des modes d'exploitation et de la qualité de la maintenance.

La durabilité est jugée moyennement probable dans l'ensemble. Elle est meilleure pour les infrastructures que pour la gouvernance.

Concernant la qualité des réalisations, certaines faiblesses ont été notées au niveau des études d'ingénierie ; elles ont cependant été corrigées lors de la mise en œuvre avec des modifications qui souvent améliorent la durabilité (par exemple, ripage de l'axe de la route Melong-Dschang ou couches drainantes pour la structure de la chaussée pour la route Numba-Bachuo Akagbe).

Sur l'aspect exploitation, les mesures de contrôle de la charge à l'essieu ont permis : (i) de sensibiliser les transporteurs au respect des normes de chargement, et (ii) de diminuer le taux d'infraction qui est passé de 80 % avant l'application de la loi sur les surcharges à 7 % en 2012 d'après le rapport d'évaluation du projet routier Kumba –Mamfé. Le Gouvernement s'est, en outre, engagé à construire de nouveaux postes de pesage (avec pour objectif de faire passer le nombre de postes de 18 en 2012 à 23 en 2015).

En ce qui concerne la maintenance des infrastructures, les problèmes sont de trois ordres : (i) la capacité de programmation ; (ii) le financement ; et (iii) la mise en œuvre. Une actualisation du Plan de Développement Routier est prévue dans le cadre du Projet routier Kumba-Mamfe qui vient de démarrer, pour aider à une meilleure programmation des travaux. Sur le plan financier, un Fonds Routier de 2ème génération a été mis en place en 1998. Ses ressources proviennent pour l'essentiel de la Redevance d'Usage de la Route (RUR) prélevée directement de la vente de carburant. Suite à une modification de la Loi des Finances en 2011, le Gouvernement a décidé de surseoir au système de perception directe. Le dialogue est engagé avec le

Tableau 3: Notation de la durabilité

Secteur	Notation
Transports	Moyennement probable
Energie	Probable
Eau et assainissement	Moyennement probable
Gouvernance	Improbable
Notation Globale	Moyennement probable

Gouvernement pour une amélioration de la qualité des méthodes de collecte (retour à la perception directe) et de gestion des ressources dévolues à l’entretien routier. Enfin à propos du renforcement des capacités du tissu de PME bénéficiaires des contrats d’entretien routier, des programmes de formation sur la gestion des contrats sont en cours sur financement de l’Union Européenne et de la Banque Mondiale.

Les bénéficiaires (usagers, femmes, jeunes,...) des ouvrages connexes des projets routiers financés par la Banque ont été organisés en associations, comme il a été constaté lors de la descente sur site ; à titre d’exemples : l’aire de séchage de Batibo, le Centre de la femme à Kenden, le Centre des jeunes à Nfaitok. Les parties prenantes attendent de ces opérations de la Banque soutenues par cette participation communautaire un maintien du flux des résultats.

La durabilité des projets PPP dans le secteur de l’énergie est jugée probable car ils sont économiquement viables et les ouvrages exploités et entretenus par des professionnels dotés des compétences techniques.

Pour ce qui concerne le secteur Eau-assainissement : pour PADY1 (les autres projets du secteur n’étant pas encore suffisamment avancés), le canal de Yaoundé n’ayant pas de mur de protection, les citoyens continuent à y jeter des déchets solides, ce qui risque de l’obstruer et de réduire son débit d’évacuation, d’où un risque de retour aux inondations de la ville.

En milieu rural, la durabilité des ouvrages est tributaire du soutien de l’Etat et des capacités de gestion des collectivités.

Enfin, en matière de gouvernance, la pérennité est fragilisée par l’insuffisante appropriation et le cloisonnement des ministères, le faible portage politique des réformes, le déficit de participation caractérisant la formulation, le suivi et l’évaluation des politiques publiques. Les réaménagements ministériels, les changements au niveau des attributions des ministères et la faiblesse de la participation sont des causes importantes du manque de pérennité des résultats.

Efficiences

Presque tous les projets exécutés dans le secteur public ont souffert de retards au niveau de la mise en vigueur du prêt et des acquisitions et des prorogations de dates de clôture. A titre d’exemple, le temps passé entre l’approbation et la date du dernier décaissement est de l’ordre de 90 mois en moyenne pour un projet routier.

La performance du portefeuille s’est améliorée depuis la mise en place de CMFO avec une note globale passant de 1,8 en 2007 à 2,4 en 2014 attribuée par les Revues de portefeuille (RPPP). Cette tendance est le fruit d’un suivi rapproché du portefeuille marqué par la réalisation de 4 RPPP,

2 rapports de revue à mi-parcours du DSP et 2 rapports d'achèvement de DSP, ainsi que des missions de supervision régulières, des revues trimestrielles conjointes avec le MINEPAT, des réunions mensuelles sur la mise en œuvre des projets BAD. L'application stricte des directives sur l'annulation des reliquats et l'achèvement des projets agricoles et sociaux ont permis d'éliminer du portefeuille les projets trop âgés. L'âge moyen des projets qui était à 5,4 ans en 2007 est ainsi descendu à 3 en fin 2012 et 3,2 ans en fin 2013.

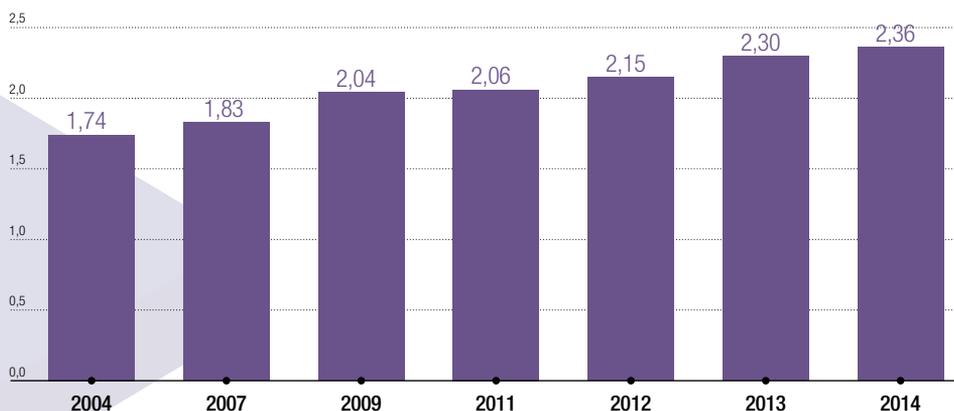
Malgré les efforts consentis pour améliorer la performance du portefeuille et l'évolution positive récente, les problèmes génériques et les difficultés de mise en œuvre spécifiques des projets (faible capacité des CEP et des entreprises prestataires, problème des indemnisations) sont les principaux facteurs de retards qui ont conduit à juger **l'efficacité moyennement insatisfaisante**

Bien que la performance récente du portefeuille soit jugée globalement satisfaisante et en constante

amélioration par les RPPP, **des problèmes génériques** touchent à la fois au montage institutionnel des projets et aux difficultés de leur mise en œuvre (mise à disposition des fonds de contrepartie, lenteurs dans la passation des marchés publics). Au 31/12/2013, le taux de décaissement cumulé pour l'ensemble du portefeuille (projets des secteurs public et privé) était de 38 % et le taux de décaissement annuel de 9,24 % ; en fin 2014 le taux cumulé est passé à 50,35 % (25,83 % public national, 27,20 % public régional, 86,57 % secteur privé) et le taux annuel à 16,24 %.

Parmi les difficultés de mise en œuvre de certains projets, il y a lieu de relever les indemnisations pour les projets routiers, la faible capacité des CEP et des entreprises prestataires. Selon la RPPP 2014, à la date du 30 juin 2014, la durée moyenne entre l'approbation d'une opération et l'obtention du premier décaissement est de 20,31 mois. Les projets publics multinationaux mettent en moyenne beaucoup plus de temps entre l'approbation et l'obtention du premier décaissement (24,61 mois) que les projets publics nationaux (19,48 mois). Pour les projets du secteur privé le délai moyen se situe à 18,33 mois. ■

Figure 4 : Evolution de la notation de la performance globale du portefeuille par les RPPP (2004–2014)



Performance des partenaires au développement

Globalement la performance des stratégies et programmes de la Banque au Cameroun sur la période 2004–2013 est jugée moyennement satisfaisante.

Performance de la Banque

La performance de la Banque est jugée moyennement satisfaisante. Le positionnement stratégique est pertinent, même si l'appui à la gouvernance pourrait être renforcé avec une focalisation plus grande. Le dernier DSP du Cameroun a fait l'objet d'une revue de la qualité à l'entrée dans le cadre d'une autre évaluation¹⁶ qui a conclu à une qualité moyennement satisfaisante. Un aspect relevé dans le cadre de cette revue et à noter ici est le caractère opportuniste des investissements du secteur privé, qui ne sont pas intégrés à la programmation initiale. Etant donné la bonne performance de ces opérations dans le secteur de l'énergie en particulier, cette faiblesse de programmation pourrait constituer un potentiel d'investissement et de résultats non couvert.

La BAD a bien joué son rôle de chef de file du sous-comité Finances publiques du CMP depuis 2009 et a pris activement part à la mise en place du Cadre de partenariat des finances publiques (CPFP) et au dialogue avec les Autorités sur la mise en œuvre des réformes dans ce domaine notamment à travers le Plan de Modernisation des Finances Publiques (PMFP). Les PTF consultés lors de la mission au Cameroun ont été unanimes sur le rôle très positif de la Banque. Par exemple, à la suite des lourdeurs administratives engendrées par l'introduction de la réforme des marchés publics marquée par la création du Ministère des Marchés Publics (MINMAP) en 2012, la Banque a été

proactive en initiant, de concert avec la BM, une note pour suggérer des aménagements qui ont permis de débloquer et de résorber les retards critiques observés dans la passation des marchés publics au niveau des projets. Forte de cette expérience et en relation avec la structure de son portefeuille au Cameroun, la Banque s'apprête à jouer le rôle de chef de file du Sous-groupe transport du groupe Infrastructure. La Banque est également membre du G8+6 qui réunit les Ambassadeurs des pays du G8 ainsi que les six premiers PTF du Cameroun. L'appartenance de la BAD au CMP (à prédominance technique) et au G8+6 (à prédominance politique) constitue à la fois un atout et une passerelle pour renforcer l'efficacité du dialogue politique.

En plus du dialogue dans le cadre du CMP, CMFO a institué avec le Gouvernement un mécanisme de suivi du portefeuille de la Banque à travers l'organisation de revues trimestrielles regroupant CMFO, les ministères de tutelle des projets et les agences d'exécution des projets. Ces revues servent également de cadre à des formations ciblées sur les acquisitions et les décaissements.

Par ailleurs, la Banque a renforcé sa synergie et sa complémentarité avec les autres PTF à travers des partenariats fructueux, en témoigne le nombre de projets cofinancés sur la période sous revue (18 projets cofinancés avec les autres bailleurs, les bénéficiaires, les Banques commerciales locales et l'Etat). Aussi, en ligne avec les principes de la Déclaration de Paris, elle a mis en

place avec la BM une cellule conjointe d'exécution des projets dans le domaine des infrastructures de transport donnant lieu à des missions conjointes de revue et de supervision ainsi qu'à une meilleure coordination de leur intervention dans le secteur Transport. La Banque a aussi pris part à l'ensemble des missions conjointes avec le FMI et la Banque mondiale organisées à l'invitation des autorités camerounaises pour passer en revue la performance de l'économie du pays et discuter des opportunités et défis du Cameroun. Par ailleurs, la Banque s'est associée aussi à l'initiative de Cameroun Business Forum (CBF) qui est un mécanisme de dialogue entre le secteur public et le secteur privé, mis en place par le FMI pour œuvrer à l'amélioration du climat des affaires ; elle a eu recours aux services du CBF, notamment pour les activités de sensibilisation et d'information destinées au secteur privé dans le cadre du PAMOCCA.

Pour ce qui concerne la Société civile, la Banque la consulte régulièrement dans le cadre de l'élaboration des DSP, des Revues de portefeuille et des évaluations de projets. Elle appuie aussi sa participation à des forums et ateliers de formation, d'information et de restitution. Enfin, dans le prolongement du Sommet de Busan, la Banque a soutenu avec d'autres PTF, l'organisation d'un symposium en 2012 sur la mise en place d'un cadre intégré de coordination et de suivi de l'aide.

La Banque a fait preuve d'innovation en introduisant la sécurisation foncière alors que son expérience dans le domaine était limitée à quelques projets pilotes. Si le projet donne des résultats probants, le pays se retrouverait avec des ressources financières accrues et les entreprises sécurisées avec une capacité de garantir de futurs emprunts.

En ce qui concerne le soutien des systèmes nationaux de suivi-évaluation, il n'y a pas de suivi-évaluation solide. En effet, la plupart des projets exécutés ou en cours n'ont pas investi dans des situations de référence. Les rapports d'activités sont ciblés sur l'avancement du projet (mise en œuvre des activités) et non sur les résultats.

Performance du pays

La performance du pays est jugée moyennement insatisfaisante. Le rythme d'avancement des projets financés par la Banque dans le secteur public est lent à cause de problèmes génériques, d'une appropriation insuffisante, de difficultés de gestion de certains projets, de la lourdeur de certains comités de pilotage et des lacunes en matière de suivi-évaluation.

Cependant, de bons résultats sont réalisés là où il y a une volonté politique, comme le montre par exemple le succès en matière de PPP dans le secteur énergie. Il y a aussi une prise de conscience des insuffisances et une volonté d'y remédier. Le Gouvernement a institué un mécanisme de suivi du portefeuille de la Banque à travers l'organisation de revues trimestrielles regroupant CMFO, les ministères de tutelle des projets et les agences d'exécution des projets. Le Cameroun n'a pas hésité à admettre ses insuffisances, en reconnaissant : i) « [...] sa faible appropriation politique de certains projets ; et ii) manque de professionnalisme du personnel de la gestion des projets [...] »¹⁷. C'est ainsi que le pays avait lancé en 2012 un appel aux Bailleurs pour accompagner les projets qu'ils financent par un renforcement organisationnel et institutionnel, qu'il considère comme facteur clé. ■

Conclusions et recommandations

Conclusions

Positionnement de la Banque

Le positionnement de la Banque et son évolution au fil des derniers DSP sont pertinents par rapport aux défis du pays, en particulier la forte emphase mise sur les infrastructures, et spécifiquement sur l'énergie, avec une bonne coordination avec les autres PTF en particulier dans les transports. Malgré les difficultés, l'appui à la bonne gouvernance reste également crucial, mais demande une approche plus cohérente en termes d'analyse préalable et de dialogue politique. Les investissements du secteur privé constituent un potentiel en termes d'efficacité du développement, comme le suggèrent les projets en PPP dans le secteur de l'énergie, qui requiert une attention programmatique accrue.

Conditions et risques critiques

Dans le domaine de la gouvernance, mais également dans certains projets d'infrastructure, les conditions et risques critiques des réformes et des projets n'ont pas été suffisamment pris en compte en amont, ce qui a nui à leur appropriation et à leur mise en œuvre efficace et coordonnée par les parties prenantes concernées. Les réformes notamment en matière de gouvernance, initiées par la Banque et les autres partenaires techniques et financiers, tardent à aboutir au Cameroun parce que les procédures administratives de prise de décisions sont lourdes, d'où un long délai entre l'instruction des réformes par les administrations techniques et la prise de décision pour une amorce effective de la réforme. Les projets d'infrastructures (notamment routières)

qui requièrent l'indemnisation des populations déplacées sont pénalisés par le long délai qui peut s'écouler entre l'approbation par la Banque et la prise des décrets d'indemnisation.

Dialogue politique

En raison de la part relativement faible de l'aide extérieure dans le financement du développement et du contexte dominé par un cloisonnement des ministères, le dialogue sectoriel est nécessaire mais insuffisant pour relever les défis de gouvernance. La dispersion dans plusieurs domaines réduit davantage l'impact, de même que le déficit de dialogue de haut niveau fondé sur des travaux analytiques ciblés.

Durabilité des investissements dans les infrastructures de transport

Les résultats des investissements importants dans les infrastructures sont menacés par des problèmes de maintenance des routes (fonds routier et capacité d'entretien) et de gouvernance sectorielle.

Capacités des entreprises locales et dimensionnement des lots d'ouvrages

La performance des projets notamment en milieu rural a été affectée par la faiblesse des capacités des entreprises locales. Certains lots d'ouvrages sont de trop petites dimensions et n'attirent pas les Entreprises performantes, mais plutôt les artisans sans trésorerie suffisante pour supporter les délais de paiement et qui le plus souvent ne peuvent

pas satisfaire les exigences et abandonnent les chantiers, avec des surcouts dus aux malfaçons. Le suivi par CMFO d'une multitude de contrats et d'opérations procéduriers engendre une surcharge de travail qu'il aurait été possible d'éviter si la Banque s'était assurée préalablement de l'existence d'entreprises ayant une réelle capacité de réalisation.

Recommandations

Renforcer le positionnement stratégique en amplifiant les synergies programmatiques.

La concentration dans les infrastructures reste hautement pertinente en particulier dans l'optique d'un volume de ressources accru, mais la valeur ajoutée et les résultats peuvent être encore renforcés par une meilleure intégration programmatique :

- Focalisation plus grande et en synergie des interventions en gouvernance, par exemple dans la gouvernance sectorielle, en coordination avec les autres PTF ;
- Intégration programmatique du secteur privé, en tirant parti des expériences PPP dans le secteur privé ;
- Concentration parallèle du dialogue politique et des travaux analytiques sur les domaines clés de positionnement, en particulier concernant les réformes.

Développer la gestion des risques et conditions (identification, planification et suivi des actions d'atténuation) dans la conception et le suivi du DSP et des projets pour leur mise en œuvre efficace et coordonnée et leur pleine appropriation par les parties prenantes concernées. Une option de réalisation est la mise en place d'un processus de gestion des risques du portefeuille dans sa globalité, complété par un focus sur le portefeuille de gouvernance portant sur les capacités de l'administration et autres risques concernant les réformes.

Assurer la durabilité des investissements dans les infrastructures de transport.

Le renforcement de la gestion des infrastructures notamment de transport, à travers un Fonds d'entretien routier efficace, est nécessaire pour garantir la durabilité des investissements et l'efficacité de la dépense publique. De manière générale, il s'agira pour la Banque de contribuer à améliorer la gouvernance sectorielle en jumelant le financement d'infrastructures avec un appui institutionnel qui aidera à créer les conditions de mise en œuvre optimale des projets et d'atteinte des résultats escomptés.

Contribuer au renforcement des entreprises locales.

La Banque devrait à cet effet affiner le dimensionnement des lots d'ouvrages dans les projets qu'elle finance pour permettre aux entreprises locales d'y accéder ; par ailleurs, une option utile pourrait être d'initier un guide actualisé des entreprises locales compétentes. ■



Selon l'évaluation, entre 2007 et 2013, le temps du trajet entre Douala et N'Djamena au Tchad est passé de 15 à 7 jours, et de 10 à 5 jours entre Douala et Bangui en République Centre Africain.

Annexe 1: Objectifs, interventions et résultats

Objectifs, actions et résultats intermédiaires	Interventions	Extrants		Effets		IMPACT	
		Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés
I. Pilier 1 : Gouvernance							
Promouvoir la bonne gouvernance pour assurer une gestion transparente des ressources publiques	PA-PNG appui Institutionnel	<p>Chaîne PPBS améliorée formation sur le cycle des projets, capacités de collecte et de transmission des données économiques, formation, mise en réseau des directions du MINEPAT et des délégations provinciales, information des cadres du CSE</p>	<p>Chaîne PPBS améliorée formation sur le cycle des projets, capacités de collecte et de transmission des données économiques, formation, information des cadres du CSE</p>	<p>Capacité de pilotage stratégique Renforcée</p>	<p>Capacité de pilotage stratégique Renforcée : meilleur évaluation et programmation des investissements publics (amélioration du PIP mais faible : 2/3 des projets du CDMT 2023-2015 éligible à la sélection). Cadre de cohérence des stratégies globales et sectorielles amélioré (élaboration de vision 2035, DSCE 2010-2020 et application intégrale du budget programme en 2013) et allocation des ressources aux secteurs sociaux encore faible La santé atteint respectivement 1,5% en 2008, 1,1% en 2009, 1,1% en 2010, 1,1% en 2011 et 1,2% en 2012. Quant à l'éducation, elle a atteint 3% en 2008, 3,6% en 2009, 3,3% en 2010, 2,9% en 2011 et 3,2% en 2012. Au même moment les subventions accordées aux produits pétroliers atteignant au moins 2,8% du PIB.</p>	<p>Amélioration des conditions de vie des populations Réduction de la pauvreté Eradication de la corruption.</p>	

Objectifs, actions et résultats intermédiaires	Interventions	Extrants		Effets		IMPACT	
		Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés
		<p>Fonctionnement de la justice amélioré Actes de l'OHADA traduits en anglais et vulgarisés Renforcement des capacités des Juridictions de Yaoundé et Douala Centre d'accueil des justiciables à Douala et Yaoundé Renforcement des capacités de l'ACAJES.</p>	<p>fonds documentaire et des actes de l'OHADA fournis aux juridictions compétentes fond documentaire sur OHADA centres construit équipements et brochures de vulgarisation</p>	<p>Amélioration climat des affaires Accès à la justice Qualité des décisions de justice</p>	<p>Climat des affaires pas encore favorable accès à la justice encore limité Qualité des décisions de justice encore faible</p>		
		<p>Fonctionnement de l'administration renforcée Instruments de gestion des personnels améliorés, Guide de l'usager produit, Etude sur degré de satisfaction des usagers de la fonction publique réalisé</p>	<p>constitution du personnel du SPRA et initiation des candidats postulant aux fonctions de conseillers en organisation dans les métiers de la gestion de l'administration. Les secrétaires généraux des ministères ont été aussi sensibilisés à la conduite de la réforme dans l'administration et l'opérationnalisation du SIGIPES. l'Etude sur le degré de satisfaction des usagers de la Fonction publique réalisée mais non diffusée</p>	<p>Evaluation des personnels de l'administration renforcée Gestion transparente de l'Etat améliorée Performance des administrations renforcée Gestion de l'Etat plus transparente</p>	<p>Les cadres du SPRA candidats aux postes de conseillers en organisation sont opérationnels et ont conduit la réforme administrative et l'opérationnalisation du SIGIPES.</p>		

Objectifs, actions et résultats intermédiaires	Interventions	Extrants		Effets		IMPACT	
		Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés
Renforcement de la gouvernance et de la gestion stratégique de l'Etat	<p>PARG Appui Budgétaire et Appui Institutionnel</p> <p>Contrôle interne des FP : formation des vérificateurs du CSE, dotation en matériel du centre de formation, mise en réseau du CSE, élaboration guide de vérification, appui à ARMP pour dématérialisation des procédures)</p> <p>contrôle externe des FP</p> <p>opérationnalisation AN/CFB et Chambre des comptes</p>	<p>Contrôle interne des Finances Publiques (formation des vérificateurs du CSE, dotation en matériel informatique, élaboration guide de vérification)</p> <p>Contrôle externe des Finances Publiques (renforcement des capacités de l'AN/CFB, renforcement des capacités des magistrats de la CdC)</p>	<p>Contrôle interne et externe des Finances Publiques performant et Redevabilité renforcée</p>	<p>Contrôle des Finances Publiques performant et Redevabilité renforcée (le rapport de vérification du patrimoine de l'Etat de 2006 a été réalisé en 2007, Harmonisation des méthodologies d'audit et de contrôle).</p> <p>Contrôle externe des Finances Publiques performant : L'AN/CFB est apte à jouer techniquement son rôle (équipement, locaux fonctionnels et fond documentaire, loi de règlement disponible), Chambre des comptes plus performante (Dès 2006, les comptes de 2004 avaient fait l'objet d'une vérification. Désormais, les députés disposent de la loi de règlement de l'année N-1 quand ils votent la loi de finances de l'année N)</p>	<p>Amélioration des conditions de vie des populations</p> <p>Réduction de la pauvreté</p> <p>Eradication de la corruption.</p>		

Objectifs, actions et résultats intermédiaires	Interventions	Extrants		Effets		IMPACT	
		Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés
		<p>Fonctionnement de la justice amélioré, système d'information amélioré</p> <p>Loi portant organisation du système judiciaire,</p> <p>Loi portant organisation de la Cour Suprême,</p> <p>informatisation des services du ministère, mise en réseau du ministère et des juridictions à Yaoundé et Douala, constitution de la base de données carcérale, constitution du fichier central du casier judiciaire,</p> <p>formation des magistrats et des agents de l'inspection générale des services,</p> <p>textes d'application du contentieux administratif,</p> <p>textes d'application des organisations des professions judiciaires et parajudiciaires respect de l'immovibilité des Juges.</p>	<p>Fonctionnement de la justice amélioré, Système d'information améliorée (Loi portant organisation du système judiciaire, Loi portant organisation de la Cour Suprême)</p>	<p>Accès à la justice amélioré</p> <p>Capacités des acteurs du secteur justice renforcées</p> <p>Secteur privé renforcé</p> <p>Climat des affaires amélioré</p> <p>Performance de l'administration de la justice</p>	<p>Amélioration légère des droits humains (les statistiques d'incarcération montrent que sur 100 détenus, 62,88 sont des prévenus et 37,12 sont des condamnés)</p> <p>clarification du statut de la Chambre des Comptes et son organisation. (Les performances de la Cour ont été nettes car dès 2007, les lois de règlement des années 2004 à 2006 ont été élaborées et à ce jour l'assemblée examine le projet de loi de finance accompagnée de la loi de règlement de l'année N-1)</p>		

Objectifs, actions et résultats intermédiaires	Interventions	Extrants		Effets		IMPACT	
		Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés
	<p>Fonctionnement de l'administration renforcée :</p> <p>recensement des personnels de la fonction publique</p> <p>assainissement du fichier de la solde et du personnel</p> <p>déploiement du SIGIPES</p> <p>élaboration des manuels de procédures administratives et des cadres organiques des ministères ;</p> <p>système d'évaluation selon le rendement</p> <p>application du système d'évaluation selon le rendement</p> <p>élaboration normes de rendement</p> <p>manuel de procédures administratives et de gestion des carrières</p> <p>manuel de procédures de gestion de la solde</p> <p>guides méthodologiques et les cadres organiques de 4 ministères élaborés (MINI, MINITP, MINEDJ, MINADER) en 2011</p> <p>formation des 120 agents en gestion des carrières et en gestion de la solde</p> <p>formation des cadres en charge de la gestion des ressources humaines et délégués provinciaux du MINIFROPA</p>	<p>recensement des personnels de la fonction publique</p> <p>assainissement du fichier de la solde et du personnel » se fait régulièrement depuis 2007</p> <p>SIGIPES » été déployé dans 36 administrations et seules deux administrations restent saines à pourvoir ;</p> <p>31 administrations disposent de manuels de procédures administratives de gestion des ressources humaines opérationnelles</p> <p>système d'évaluation selon le rendement</p> <p>les normes de rendement élaboré en 2011,</p> <p>manuel de procédures administratives et de gestion des carrières élaboré en 2011,</p> <p>manuel de procédures de gestion de la solde en 2011</p> <p>guides méthodologiques et les cadres organiques de 4 ministères élaborés (MINI, MINITP, MINEDJ, MINADER) en 2011</p>	<p>Evolution des personnels de l'administration renforcée</p> <p>Gestion transparente de l'Etat améliorée</p> <p>Performance des administrations renforcée</p> <p>Gestion de l'Etat plus transparente</p>	<p>Les outils qui ont été élaborés et mis à la disposition du SPRA ont contribué à accroître les capacités de ses agents. (élaboration de guide et application des guides en grandeur réelle : ministères).</p> <p>Utilisation des outils encore incomplète. l'avancement du fonctionnaire n'est pas fait au mérite, il est fait par ancienneté</p>			

Objectifs, actions et résultats intermédiaires	Interventions	Extrants		Effets		IMPACT	
		Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés
	<p>Lutte contre la corruption :</p> <p>stratégie de lutte contre la corruption institutionnalisée et Organes de lutte contre la corruption, fonctionnels</p> <p>(mise en place de la CNLCC,</p> <p>nomination des membres du bureau de la CONAC,</p> <p>élaboration et la validation de la stratégie nationale lutte contre la corruption</p> <p>loi sur la corruption</p>	<p>Lutte contre la corruption :</p> <p>stratégie de lutte contre la corruption institutionnalisée et Organes de lutte contre la corruption, fonctionnels</p> <p>(mise en place de la CNLCC en 2008,</p> <p>nomination des membres du bureau de la CONAC en 2007</p> <p>élaboration et la validation de la stratégie nationale lutte contre la corruption en 2010)</p>	<p>Organe de lutte contre la corruption, plus performant (CONAC)</p>	<p>La stratégie a permis de structurer les interventions de 14 PTFs dans le programme « choc » dont la première phase 2007-2011 harmonisation).</p> <p>3 types de résultats issus de la stratégie ont été expérimentés : IRR pour éradiquer les poches de corruption en 100 jours, les IRR au niveau des écoles et enfin les qui ont contribué à relever le niveau des élèves des écoles nationales.</p> <p>La CONAC a instruit 227 dénonciations en 2008, 312 en 2009, 482 en 2010, 1247 en 2011, 2089 en 2012 et 2758 en 2013. Son antenne d'interventions rapides (AIR) a réalisé 43 missions en 2012 et 22 en 2013.</p> <p>La CONAC a initié un programme national d'éducation à l'intégrité (PNEI) au sein des écoles pour s'attaquer au changement des mentalités.</p>			

Objectifs, actions et résultats intermédiaires	Interventions		Extrants		Effets		IMPACT	
	Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés
	PAMOC-CAA 1 et PAMOCCA supplémentaire	Sécurisation foncière	Sécurisation foncière (1135 bornes géodésiques, Edition du manuel de procédures et du guide de l'usager des Guichets Uniques des Transactions Foncières, conception et élaboration du site WEB des Guichets Uniques des Transactions Foncières) ainsi que le renforcement des capacités des acteurs).	Climat des affaires amélioré Capacité financière de l'Etat améliorée Secteur privé renforcé	Pas encore d'effets			
Pilier II : Infrastructures (Transport)								
Contribuer à l'amélioration des infrastructures en vue de lutter contre la pauvreté	Chantier Naval et Industriel du Cameroun (CNIC)		<ul style="list-style-type: none"> Brise lame 100% Quai polyvalent 65% Dragage et remblais hydrauliques 100% Bâtiments et VRD 100% Equipements terrestres et grues mobiles 0% Rig dock 0% 	Promouvoir l'emploi et Accroître la distribution de revenu dans la zone du projet Faire du Cameroun une place privilégiée pour la réparation navale en Afrique centrale Climat des affaires amélioré Compétitivité économique renforcée	Attente fin projet	Contribuer à l'accroissement de la part du secteur industriel dans le PIB du Cameroun	Attente fin projet	

Objectifs, actions et résultats intermédiaires	Interventions		Extrants		Effets		IMPACT	
	Prévu	Réalisés	Prévu	Réalisés	Prévu	Réalisés	Prévu	Réalisés
	Projet d'aménagement routier dans les Provinces de l'Ouest, du Sud et du Littoral (FAD)	Réalisé : OUI	Diminution du CEV de l'ordre de 35% à 45% sur les axes du projet Un meilleur accès aux infrastructures socioéconomiques en 2004, pour environ 10 000 personnes Réduction de l'ordre de 30% des pertes de récolte	CEV diminué de 70% sur les axes du projet Un meilleur accès aux infrastructures socioéconomiques en 2007, pour environ 10 000 personnes Le tonnage journalier des récoltes déchargées est passé de 160 à 207 soit 29,5% de pertes en moins.	Baisse de l'ordre de 20 % du coût de transport sur les axes routiers du projet et augmentation du réseau prioritaire de 22,5 km	Baisse d'au moins 50% des coûts d'exploitation des véhicules. Et augmentation du réseau prioritaire de 22,5 km		
	Projet de route Ambam-Eking (FAD)	Réalisé : OUI	Diminution du CEV de l'ordre de 35 à 45 % à partir de sur la route Ambam Eking Meilleur accès aux infrastructures socio-économiques pour environ 10.000 personnes	Diminution du CEV de l'ordre de 35% à partir de la route Ambam Eking Meilleur accès aux infrastructures socio-économiques pour environ 20.000 personnes	Accroissement 10 % des échanges régionaux (avec le Gabon)	Accroissement 20 % des échanges régionaux et nationaux (avec le Gabon)		
	Projet de route Numba-Bachuo-Akagbe (FAD)	Réalisé : OUI pour la route, ouvrages connexes sauf pistes en partie (38,5 km pour 135 prévus).	Le linéaire des routes non revêtues et en mauvais état de la transafricaine Lagos-Mombassa au Cameroun passe de 150 km en 2006 à 100 km en 2011	Le linéaire des routes non revêtues et en mauvais état de la transafricaine Lagos-Mombassa au Cameroun passe de 150 km en 2006 à 100 km en 2014	Le taux des routes revêtues et en bon état du réseau routier national passe de respectivement 23% et 12% en 2005 à 34% et 80% en 2015	En 2013, les taux des routes revêtues et en bon état du réseau routier national sont de respectivement 27% et 23,4% (Source Mission d'assistance 10ème FED au MINTIP)		

Objectifs, actions et résultats intermédiaires	Interventions	Extrants		Effets		IMPACT	
		Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés
	Programme de facilitation sur les corridors CEMAC (Douala-Bangui et Douala-N'Djamena)	Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés
			<p>Réalisé : OUI pour l'essentiel les travaux routiers et ouvrages connexes, la composante « Actions et mesures de facilitation du transport et du transit » accuse du retard</p>	<p>Le temps de parcours sur le corridor Douala- N'Djamena est passé de 15 jours en 2005 à 7 jours en 2009</p> <p>Le temps de parcours sur le corridor Douala- Bangui est passé de 7 jours à 5 jours pour la même période</p> <p>Linéaire de routes revêtues supplémentaires à terme : 73 Kms</p> <p>Le taux de routes en mauvais état des corridors passe de 37% en 2006 à 14%,</p> <p>Les systèmes douaniers SYDONIA des trois pays sont mis à niveau et interconnectés en 2010; (ii) le traitement manuel des opérations douanières dans les trois pays est abandonné</p>	<p>Le temps de parcours sur le corridor Douala- N'Djamena est passé de 15 à 7 jours en 2013 (UE)</p> <p>Le temps de parcours sur le corridor Douala- Bangui est passé de 7 jours à 5 jours pour la même période (UE)</p> <p>73 km de routes revêtues supplémentaires</p>	<p>Faire du Cameroun un carrefour des échanges dans la sous-région Afrique Centrale grâce à un réseau de transport intégré, performant, quadrillant tout l'espace national et résolument ouvert sur les pays voisins</p> <p>Valoriser la production agricole</p> <p>Le taux des échanges intracom-munautaires passe de 5% à 15%</p>	<p>En bonne voie</p> <p>Aucune donnée disponible</p> <p>Taux d'échanges entre le Tchad et le Cameroun entre 2007 et 2012 : + 17% par an en moyenne</p>

Objectifs, actions et résultats intermédiaires	Interventions	Extrants		Effets	IMPACT		
		Prévus	Réalisés		Prévus	Réalisés	
	Programme de facilitation des transports sur les corridors Bamenda-Mamfe-Ekok-Enugu	Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés
			<p>Réalisé : En cours, taux d'avancement estimé à taux d'avancement physique était de 97% pour le lot 1 (Bamenda-Batibo-Numba) et 70% sur le lot 2 (Bachuo Akagbe-Mamfe-Ekok), travaux terminés sur la section Numba-Bachuo Akagbe (52 km) au mois de mai 2014, soit au total 175 km aménagés sur les 203 prévus</p>	<p>Les coûts d'Exploitation des Véhicules (CEV) moyen pondérés par les distances en 2007 de 1,99 \$US/km pour les poids lourds et de 1,47\$US/km pour les véhicules légers sur le corridor sont réduits de 36%</p> <p>Le temps de transport nominal entre Bamenda et Enugu passe de 8 à 12 h en 2007 suivant les saisons sèches ou de pluie à près de 5 h à partir de 2013</p> <p>Les frais de route de 240 \$US par voyage payés en 2007 par les transporteurs sont réduits de 40% et les frais de visas de 120 \$US par traversée en 2007 sont réduits ou supprimés pour les transporteurs ;</p> <p>Le délai moyen de passage à la frontière passe de 12h en 2007 à 3h à partir de 2013</p> <p>Linéaire de route du corridor en bon et moyen état, passe de 49% en 2007 à 89% en 2013 ;</p> <p>Nombre de véhicules en surcharge par rapport à la norme autorisée passe de 80% en 2007 à 20% à partir de 2014</p>			

Objectifs, actions et résultats intermédiaires	Interventions	Extrants		Effets		IMPACT	
		Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés
	Programme de facilitation des transports sur le corridor Brazzaville-Yaoundé		Réalisé : le taux d'avancement physique était de 75% au mois de juillet 2014 pour la phase 1 Djoum-Mintom (83 km), sur un total de 210 km jusqu'à la frontière congolaise	<p>A l'horizon 2014 : le linéaire de routes praticables en toute saison, entre le Cameroun et le Congo passe de 60 % en 2009 à 80% en 2014</p> <p>La vitesse moyenne de parcours des véhicules PL sur l'axe routier Yaoundé -Brazzaville passe de 30 Km/h en 2009 à 80 km/h en 2014</p> <p>La vitesse moyenne de parcours des véhicules PL sur l'axe routier Yaoundé -Brazzaville passe de 30 Km/h en 2009 à 80 km/h en 2014</p> <p>Les coûts d'Exploitation des Véhicules (CEV) moyens pour les PL passent de 816FCFA/km en 2009 à 367FCFA/km en 2014</p>		Taux d'échanges commerciaux entre le Cameroun et le Congo passe de 4% en 2009 à environ 15%, à partir de 2014 (soit, en valeur, de 55 Milliards CFA à 65 Milliards CFA)	
	Etude de la route Bachenga-Ntui-Yoko-Lena (248 km) et Ngoundéré (600 km)		Réalisé : APD produit et financement mobilisé pour la section Batchenga-Ntui-Yoko-Lena (248 km). L'étude est en cours de finalisation.	<p>Mobilisation de ressources pour l'aménagement de la route et la construction du pont grâce à meilleure connaissance des données techniques et économiques en vue de la réalisation du projet ;</p> <p>Attente validation de l'étude</p>			

Objectifs, actions et résultats intermédiaires	Interventions	Extrants		Effets		IMPACT	
		Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés
	Projet d'aménagement des routes Kumba-Mamfe		<p>Le projet a pris un léger retard au stade des acquisitions.</p> <p>Contrats signés</p> <p>Constructeurs en cours d'installation en vue démarrage des travaux</p>	<p>En 2011, le CEV est de :</p> <p>(i) 456 FCFA par km pour un véhicule léger et de (ii) 1.688 FCFA pour un poids lourd</p> <p>En 2011, le temps de parcours moyen est de 5 heures en saison sèche et 8 heures en saison des pluies</p> <p>En 2011 : (i) Indice d'accès rural dans la ZIP est de 5% 1 538 066 fcfca par habitant soit 25% d'augmentation</p>			

Objectifs, actions et résultats intermédiaires	Interventions		Extrants		Effets		IMPACT		
	Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés	
Pilier II : Infrastructures (Énergie)									
Contribuer à l'amélioration des infrastructures en vue de lutter contre la pauvreté	Amélioration du PIB grâce à une réduction des pertes de courant ; Réduire la pauvreté en assurant l'approvisionnement en énergie ; Améliorer l'environnement d'affaires et stimulation du développement ; Accroître sécurité de fourniture électricité ; Approvisionnement en énergie accrue ; Accès à l'électricité accrue ; Réduction des coupures ; Égalité des sexes renforcée par l'autonomisation des femmes	Centrale électrique de 86 MW Ligne de transport de 90 KV (2 km)	Amélioration de performance des entreprises (ex l'expansion ALUCAM) Amélioration compétitivité et augmentation des IDE Capacité production accrue de 86 MW Réduction des coupures de 80 % à l'horizon 2010 Nombre de nouveaux clients accru de 65 411	Moins de délestages / coupures ALUCAM revient à son niveau de production Centrale tourne au ralenti avec 70% de réserve (utilisée en pointe ou secours) Puissance 86 MW disponible à 98% en Take or Pay Nouveaux clients non vérifiable à Dibamba (vends tout à AES).	Réduire le taux de population vivant en dessous du seuil de pauvreté	Disponibilité de puissance et d'énergie, livrable en Take-or-Pay Reprise de l'activité des Entreprises grâce à la disponibilité accrue d'électricité et moins de délestages Augmentation du nombre de ménages abonnés Reprise des livraisons à ALUCAM			

Objectifs, actions et résultats intermédiaires	Interventions		Extrants		Effets		IMPACT	
	Prévu	Réalisés	Prévu	Réalisés	Prévu	Réalisés	Prévu	Réalisés
Centrale électrique KRIBI au gaz naturel	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Accroissement de l'approvisionnement en électricité ▮ Soutenir le développement de la filière de l'aluminium ▮ Création d'emplois durant la construction ▮ Création d'emplois durant l'exploitation ▮ Générer des recettes pour le gouvernement ▮ Réduire les émissions de CO2 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Centrale de 216 MW ▮ Ligne de transport 225 kV (100 km) ▮ Connexion de la centrale au réseau RIS ▮ Mise en œuvre en cours du PGES et PAR 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ 13600 nouvelles connexions domestiques / an ▮ 2800 nouvelles connexions industrielles / an dès 2016 ; ▮ Capacité disponible de 216 MW, dont 50 MW pour ALUCAM ▮ 500 emplois ▮ 60 emplois permanents. ▮ Emission de 340t de CO2 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Capacité disponible de 216 MW, dont 50 MW pour ALUCAM ; 500 emplois durant les travaux ; 60 emplois permanents ; réduction de CO2 par le gaz plus propre que le fioul. ▮ Non vérifiable : 13600 nouvelles connexions domestiques / an ; 2800 nouvelles connexions industrielles / an dès 2016 	Offre fiable d'énergie	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Disponibilité de puissance et d'énergie, livrable en Take-or-Pay ▮ Reprise de l'activité dès Entreprises grâce à la disponibilité accrue d'électricité et moins de délestages ▮ Augmentation du nombre de ménages abonnés ▮ Reprise des livraisons à ALUCAM 		

Objectifs, actions et résultats intermédiaires	Interventions	Extrants		Effets		IMPACT	
		Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés
	<p>Programme Investissement AES-SONEL</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Equipements électromécaniques d'Edéa remplacés et renouvelés. ■ Systèmes de contrôle et auxiliaires à Song Loulou réhabilités ; ■ Groupes thermiques du RIS et du RIN réhabilités et standardisés ; ■ Système de collecte de données hydrologiques sur la Sangha mis en place ■ Lignes HT réhabilités et postes équipés ■ Nouvelles installations (lignes et postes) ■ Nouvelles lignes et transformateurs ■ Etudes complémentaires de structures et études hydrologiques ■ Parc automobile optimisé ■ Module SAGE avec évolution vers SAP ■ Bâtiments renouvelés 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réduction de 40% des investissements dans la distribution en 2006 ■ Renforcement des interventions sur les ouvrages hydroélectriques et le transport ■ Les travaux sur Song Loulou et Edéa ont permis d'augmenter leur puissance disponible ■ 94,55 millions d'€ consacrés au réseau transport. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ En 2009 : Améliorer le taux de recouvrement à 90% ; Améliorer le ratio clients/employé à 210 ■ En 2021 : 1 549 852 abonnés ; Taux d'accès à l'électricité amélioré à 35% ; Réduction des pertes totales du réseau à 15% ; Amélioration du taux de l'énergie non distribuée à 0,4% ; Diversification de la production en portant le thermique à 38%. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2005 à 2013 : <ul style="list-style-type: none"> ■ la demande BT (essentiellement des ménages) est passée de 1062 à 1623 GWh et les abonnés de 528 049 à 888 844 ■ La puissance installée est passée de 1023 à 1326 MW (grâce à Kribi et Dibamba) ■ Hausse des livraisons à ALUCAM (+23% d'énergie). ■ Branchements annuels au-delà des résultats attendus (66 365 en 2013 vs 56 155 en 2009), 61 024 nouveaux abonnés MT/BT pour 2013. ■ Taux recouvrement dépasse les attendus (96,09% en 2013). ■ Le ratio « nombre de clients/agent » a atteint 246 en 2013 (210 attendus). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Amélioration des conditions de vie des populations ■ Promotion du secteur privé ■ Améliorer la qualité de service ■ Efficacité accrue ■ Satisfaire la demande 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Disponibilité de puissance et d'énergie, livrable en Take-or-Pay ■ Reprise de l'activité des Entreprises grâce à la disponibilité accrue d'électricité et moins de délestages ■ Augmentation du nombre de ménages abonnés ■ Reprise des livraisons à ALUCAM 	

Objectifs, actions et résultats intermédiaires	Interventions	Extrants		Effets		IMPACT	
		Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés
	<p>PREREDT Renforcement Réseaux Electriques</p> <ul style="list-style-type: none"> 6 études environnementales EES / PGES / PEGR spécifiques 105 km de ligne 90 kV ; 1 poste 90/30/15 kV 56 MVA et 2x5 MVA ; 1200 km MT dans 8 régions ; 800 km BT dans 8 régions ; 150 000 branchements monophasés ; 50 000 branchements triphasés ; 25 000 compteurs à prépaiement ; 1000 foyers d'éclairage public dans 8 régions ; Programme d'information, l'Education et Communication (IEC) ; Programme Maitrise de l'Energie ; Audits environnementaux et sociaux 	<p>Ouvrage en cours de travaux : Réalisé à 10% pour cause de contraintes de décaissement</p>	<ul style="list-style-type: none"> Electricité dans 423 localités En 2014 : Taux d'électrification du pays de 26% ; Taux d'électrification rurale de 20% ; Taux des pertes techniques de 9% ; et Non techniques de 5% 	<p>Projet en cours de réalisation</p> <p>Pas encore de résultats intermédiaires</p> <p>Résultats retardés</p>	<ul style="list-style-type: none"> Accroître la disponibilité de l'énergie électrique Répondre aux besoins croissants en électricité dans 8 Régions du Cameroun 	<p>Projet en cours de réalisation</p> <p>Impact retardé</p>	

Objectifs, actions et résultats intermédiaires	Interven-tions	Extrants		Effets		IMPACT	
		Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés
	LOM-PANGAR Central Hydro Electrique	<p>Usine hydroélectrique de capacité installée de 30 MW construite</p> <p>300 km de Réseau HT construit (Ligne 90KV 105Km Lom Pangar -Bertoua, Ligne 90KV 105Km Bertoua – Abong Mbang, Ligne 90KV 105 Km Bertoua – Batouri) ; 02 Postes 90/30/15KV</p> <p>Abong Mbang et Batouri; 800 Km de Réseaux MT 30 kV; 200 Km Réseaux BT ; 10 000 compteurs pré- paiement installés ; PGES et PECR ; Programme d'information, l'Education et Communication ; Maîtrise de l'Energie ; Audits environnementaux et sociaux réalisés</p>	Ouvrage en cours de travaux : Réalisé à 8% pour cause de contraintes de décaissement	<p>Centrale hydroélectrique d'ici 2016 : 1616 km 90 kV ; 3 postes HT/ MT en plus ; 190 postes MT/BT en plus ; 10 000 branchements en plus. 1863 MW de puissance installée ; 3426 km de lignes HT ; 19268 km de lignes MT ; 21684 km de lignes BT ; 36% de Taux d'électrification ;</p> <p>10% de Taux d'électrification rurale ; 12% de pertes techniques et 5% non techniques</p>	Projet en cours de réalisation	<p>Accroître la disponibilité de l'énergie électrique et répondre aux besoins en électricité du pays.</p>	Projet en cours de réalisation Impact retardé

Objectifs, actions et résultats intermédiaires	Extrants		Effets		IMPACT	
	Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés
Pilier II : Infrastructures (Eau et Assainissement) PADY 1 Assainissement Eaux pluviales Yaoundé Contribuer à l'amélioration des infra-structures en vue de lutter contre la pauvreté	Etude paysagère des aménagements ; Canal Mfoundi construit ; Collecteurs curés et nettoyés. Pistes et rampes d'entretien du canal. Canal du Mfoundi protégé Abords du canal aménagés. Capacités des CA et CUY du MINEE et MINDUH renforcées. Acteurs sociaux et PME et BE formés aux techniques HIMO et à la gestion Population sensibilisée à l'hygiène. Contrats de pré-collecte des déchets	Toutes les activités prévues ont été réalisées à l'exception d'une partie du canal (600m) et certains aménagements paysagers (reportés pour PADY2). L'observatoire de la CUY a bénéficié d'équipements informatiques et de formation. Capacités accrues des services techniques de la CUY (18 cadres formés), des communes (11 cadres formés) et des ministères impliqués (9 cadres formés). Organisation de 3 ateliers et de campagnes de sensibilisation (61588 personnes)	Le nombre de personnes inondées passera de 243000 en 2005 à 48000 en 2009. Taux de prévalence des MTH réduits (paludisme : 16,4% à 5% en 2009, diarrhée : 3,8% à 1,9% en 2009 et typhoïde : 5,4% à 2,2% en 2009). Création de 1350 emplois directs en 2009 et de 2350 indirects 2009. En 2009, 14 quartiers ont un système de pré-collecte opérationnel	Les inondations de Yaoundé sont passées de 15 à 3 par an. Taux de prévalence du paludisme passé de 16,4 en avril 2005 à 8,66% à mars 2012 ; celui de la typhoïde de 5,4 à 2,88% ; et celui de la diarrhée de 3,8 à 2,44 %. Le rejet des déchets dans le canal n'a baissé que légèrement (de 38,6% à 36,42%) au lieu de passer de 38,6% à 8,6%.	Contribuer à réduction de la pauvreté urbaine. Améliorer l'assainissement pluvial Améliorer cadre de vie population Renforcer capacités de la CUY, des PME et des ONG	Projet réalisé dans de bonnes conditions, malgré le retard sera renforcé par le projet PadY 2 pour atteindre pleinement l'impact attendu

Objectifs, actions et résultats intermédiaires	Interventions	Extrants		Effets		IMPACT	
		Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés
	<p>PAEPA-MSU Eau-Assainissement Milieu Semi-urbain</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Extension/ réhabilitation de 16 AEP ■ Construction de 3 réseaux d'AEP neufs et 2 prises d'eau ; 35 810 ml conduites sur le réseau primaire ; 95 146 ml de conduite ; ■ Construction de 16 magasins ; 1 forage à grand débit ; ■ 2 stations de traitement d'eau ; 6 réservoirs d'eau ; ■ Pose de 286 500 ml de conduite d'eau ; ■ Construction de 14 000 branchements privés sociaux, 20 complexes toilettes genreées, 18 dépotoirs, 43 incinérateurs, 42 fosses septiques, 42 blocs sanitaires, 640 latrines établissements scolaires, ■ 200 latrines collectives publiques, 33 tracteurs, 161 Benne bascules, 18 kits de petits matériels de collecte des ordures, 18 motos, 36 km de voie d'accès aux dépotoirs. 	Réalisation à 18%	<ul style="list-style-type: none"> ■ Taux de prévalence MTH réduit de 19% à 13,5% dans la zone ■ Incidence du paludisme réduit de 15% à 3% dans la zone ■ Taux d'accès à l'eau potable dans la zone est amélioré ■ Taux d'accès aux services d'assainissement dans la zone ■ Temps perdu pour la collecte de l'eau est réduit ■ Tous les élèves de la zone ont reçu les leçons d'hygiène / santé 	<p>Projet en cours de réalisation. N'a pas encore permis d'obtenir quelques premiers résultats intermédiaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Améliorer cadre de vie des populations par un meilleur accès à l'eau potable et à l'assainissement ■ Améliorer l'état de santé des populations, par un plus large accès à l'eau potable et l'assainissement dans 19 villes 		

Objectifs, actions et résultats intermédiaires	Interventions	Extrants		Effets		IMPACT	
		Prévu	Réalisés	Prévu	Réalisés	Prévu	Réalisés
	PAEPA-MRU Eau-Assainissement Milieu rural <ul style="list-style-type: none"> 90 AEP ; 285 latrines VIP à six compartiments dans les écoles et centres de santé ; 1332 latrines compartiment unique privées ; 2 complexes à toilettes genrées Etude faisabilité de 42 systèmes AEP Etude stratégie assainissement milieu rural Formation des cadres de la DHH Construction Bureaux DREE de 2 régions 	<ul style="list-style-type: none"> Réalisé à 28% 20 AEP construites / réhabilitées 256 latrines VIP à six compartiments 210 latrines VIP chez les privées 2 complexes à latrines réalisées Formation des cadres de DHH Construction des bureaux de DREE dans 1 région 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de prévalence des MTH réduit de 19% à 13,5% dans la zone projet Incidence du paludisme réduit de 15% à 3% dans la zone projet 	<ul style="list-style-type: none"> Taux d'accès à l'assainissement passe de 16% à 22% dans la zone du projet 30 % des populations ont des latrines améliorées 	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer le cadre de vie des populations par un meilleur accès à l'eau potable et l'assainissement dans 4 régions du Pays. 	<ul style="list-style-type: none"> Projet en cours Premier Impact intermédiaire : début d'amélioration du taux d'accès à l'eau potable et assainissement au fur et à mesure que les lots de travaux sont achevés 	

Objectifs, actions et résultats intermédiaires	Interventions	Extrants		Effets		IMPACT	
		Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés
	PADY 2 Assainissement Eaux pluviales Yaoundé	16,5 Km de canaux ; 1 unité de traitement des eaux usées ; 16,5 Km de pistes et aménagements le long du canal ; 5 centres de santé réhabilités équipés ; 300 relais féminins et formation ; 20 Associations et ONG formées aux travaux HIMO ; 2,3 millions habitants sensibilisés ; 20 engins maintenance voirie ; 5 études ; prévention inondations ; gestion déchets ; actualisation plan directeur eaux pluviales ; évaluation effets PADY 2 ; Manuel PADY 2 ; 360 bacs à ordures ; 63 plateformes collecte d'ordures	Projet lancé ; Réalisé à 0%	<ul style="list-style-type: none"> En 2018 : Taux de couverture en assainissement urbain de 59% ; Baisse d'inondations à 1 par an ; réduction de la prévalence des MTH : palu : moins de 5% ; diarrhées : moins de 1% ; Typhoïde : moins de 0,5%. En 2020 : Taux de mortalité infantile réduit à moins de 46 pour mille et indice de pauvreté réduit à moins de 29% dans la zone du projet. 	Ce projet Pady2 vient d'être lancé. Il complète le Pady1 achevé.	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration assainissement pluvial, hygiène / santé des populations de Yaoundé. Contribuer à la réduction de la pauvreté en milieu urbain (par travaux HIMO ou HIEQ). 	Ce projet Pady2 vient d'être lancé. Ce Projet complète et renforce le Pady1 achevé en vue de l'atteinte de l'impact attendu.

Annexe 2: Liste des opérations 2004–2013

N0	Nom du projet	Division	Statut	Date d'ap- probation	Date de signature	Mise en vigueur	Premier décaisse- ment	Montant approuvé (en millier d'UC)	Coût total du projet (en millier d'UC)	Taux de décaisse- ment	Public/ Prive
Agriculture											
	Aide urgence Grippe Aviaire Cameroun	OSAN3	Achévé	4/5/2006	5/16/2007			325.5	325.5	100.00	Public
	Appui IRAD pour la production de semences de base	OSAN/ CMFO	Achévé	3/2/2012	9/7/2012	9/7/2012	2/1/2013	420.0	420.0	65.00	Public
	Proj Dvpt Rural Particip Grassfield 2	OSAN2	Approu- vé	10/23/2013	12/16/2013			16.800.0	16.800.0	0.00	Public
	Total Agriculture							17,545.5	17,545.5		
Finance											
	Growth-Oriented Women Enterprises Development	OPSM4	En Cours	12/4/2006				8,924.7	8,924.7	3.87	Prive
	Total Finance							8,924.7	8,924.7		
Gouvernance											
	Programme D'appui Aux Reformes De Gouvernance	OSGE1	Achévé	12/4/2006	12/27/2007	7/10/2008	7/10/2008	29,000.0	29,490.00	100.00	Public
	PROJET DE MODERNISATION DU CADASTRE	OSGE1	En Cours	11/15/2010	1/5/2011	5/17/2011	2/10/2012	7,000.0	7,000.00	10.44	Public
	PROJET DE MODERNISATION DU CADASTRE (Appui supplémentaire)	OSGE1	Ap- prouve	12/17/2013				5,000.0	6,588.46	0.00	Public
	Total Gouvernance							41,000.0	43,078.46		
Energie											
	Programme D'investissement Aes Sotel	OPSM5	Achévé	5/10/2006	12/8/2006	2/13/2007	2/15/2007	51,134.0	329,816.43	100.00	Prive

NO	Nom tu projet	Division	Statut	Date d'ap- probation	Date de signature	Mise en vigueur	Premier décaisse- ment	Montant approuvé (en millier d'UC)	Coût total du projet (en millier d'UC)	Taux de décaisse- ment	Public/ Prive
	Renforcement extension reseau Electric	ONEC1	En Cours	9/15/2010	10/15/2010	4/20/2011	1/22/2013	31,640.0	58,990.00	1.26	Public
	Dibamba Power Project	OFSM5	Achevé	4/28/2010	5/11/2011	5/11/2011	7/15/2011	19,679.1	87,562.55	100.00	Prive
	Kribi Power Project	OFSM5	Achevé	7/15/2011	12/22/2011	12/22/2011	8/27/2012	25,252.6	227,406.2	100.00	Prive
	Aménagement Hydroelectrique lom pangar	ONEC1	En Cours	11/10/2011	1/18/2012	6/14/2012	12/14/2012	44,930.0	264,490.00	0.96	Public
	Etude Interconnexion Cameroun-Tchad	ONEC1	Ap- prouve	10/7/2013				2,500.0	3,063.00	0.00	Public
	Programme d'appui aux reformes de Gouvernance	OSGE1	Achevé	12/4/2006	12/27/2007	7/10/2008	7/10/2008	29,000.0	29,490.00	100.00	Public
Total Energie									971,328.18		
Transport											
	Aménagement route Numba-Bachuo Akagbe	OITC1	En Cours	11/15/2006	2/12/2007	7/12/2007	4/8/2008	44,700.0	53,800.00	77.96	Public
	Facilitation du Transport Cameroun_ corridor Douala-Bangui-Njamena	OITC1	En Cours	7/5/2007	2/22/2008	10/6/2008	11/11/2009	48,000.0	261,567.19	84.16	Public
	Route Bamenda-Mamfe-Ekok-Mfum- Abakaliki-	OITC1	En Cours	11/25/2008	5/13/2009	1/4/2009	12/1/2009	90,390.0	128,590.00	47.59	Public
	Etude Route Baitchenga-Yoko-Thiati- Ngaoun	OITC1	En Cours	10/14/2009	1/11/2010	3/29/2010	3/29/2010	3,360.0	3,740	29.50	Public
	Cameroun/Gongo: Route Ketta-Djoum	OITC1	En Cours	9/25/2009	1/11/2010	3/29/2010	2/13/2012	59,270.0	65,860.00	44.20	Public
	Projet De Route Kumba-Mamfe	OITC1	En Cours	11/21/2012	2/9/2013	9/16/2013	11/7/2013	47,260.0	108,450.00	1.46	Public
Total Transport									622,007.19		
Eau & Assainissement											
	Projet d'assainissement de Yaoundé(Pacy)	OWAS1	Achevé	12/14/2005	5/16/2006	5/16/2006	8/26/2006	25,600.0	28,490.00	99.96	Public
	Inventaire Eau et Assainissement	AMTF	Annulé	12/22/2006	2/12/2007	7/13/2007	7/13/2007	411.5	411.5	63.90	Public

NO	Nom tu projet	Division	Statut	Date d'ap- probation	Date de signature	Mise en vigueur	Premier décaisse- ment	Montant approuvé (en millier d'UC)	Coût total du projet (en millier d'UC)	Taux de décaisse- ment	Public/ Privé
	Projet d'Aepa en milieu Semi Urbain	OWAS1	En Cours	1/28/2009	5/13/2009	11/2/2009	5/28/2010	40,000.0	45,580.00	9.80	Public
	Aepa En Milieu Rural	OWAS1	En Cours	5/12/2010	6/29/2010	4/14/2011	5/2/2011	15,000.0	17,250.00	38.97	Public
	Assainissement De Yaoundé Phase II	OWAS1	Approu- vé	6/19/2013	9/11/2013			23,661.0	102,205.00	0.00	Public
Total Eau et Assainissement											
Social											
	Appui au programme santé reproduction	OSHD3	Achévé	6/16/2004			10/11/2006	12,130.0	13,640.0	100.0	Public
Total Transport											
Environnement											
	Reforest of Degraded Areas & Development of Non-Timber Forest Products in SANAGA-MARTIME	CBFF	Achévé	11/4/2009	11/13/2009	11/13/2009	11/17/2009	264.0	264.0	88.76	Public
	Alternatives to Mangrove Destruction for Women's Livelihood in Central Africa	CBFF	Achévé	11/4/2009	11/13/2009	11/13/2009	11/17/2009	255.4	255.4	95.62	Public
	Promoting Community Land Tenure Rights in the Congo Basin	CBFF	Achévé	11/12/2009	12/3/2009	12/3/2009	1/13/2010	487.1	487.1	98.08	Public
	Partnership for the Development of Community Forests	CBFF	Achévé	11/13/2009	12/15/2009	1/7/2010	1/7/2010	1,196.1	1,196.1	100.00	Public
	Building the Foundation for success; Ensuring Community participation is at the heart of REDD	CBFF	Achévé	11/13/2009	1/21/2010	4/16/2010	4/9/2010	1,351.4	1,351.4	76.07	Public
	Stabilizing Carbon Emissions in the Sangha Tri-National Forest Complex Through Sustainable Financing and Improved Livelihoods	CBFF	Achévé	11/5/2009	11/18/2009	11/18/2009	12/1/2009	615.3	615.3	71.91	Public
	Achieving Conservation and Improving Livelihoods through the Sustainable Management of Community-Based Forest Operations in Cameroon	CBFF	En cours	11/13/2009	11/13/2009	1/10/2010	1/10/2010	1,145.5	1,145.5	64.86	Public

N0	Nom du projet	Division	Statut	Date d'ap- probation	Date de signature	Mise en vigueur	Premier décaisse- ment	Montant approuvé (en millier d'UC)	Coût total du projet (en millier d'UC)	Taux de décaisse- ment	Public/ Privé
	Beyond Timber: Reconciling the needs of the logging industry with those of forest-dependent people	CBFF	En cours	6/9/2010	4/12/2011	7/27/2011	8/3/2011	1,294.7	615.3	57.74	Public
	Projet de mise en valeur des rebus et reforestation des espaces dégradés en Afrique centrale	CBFF	En cours	12/9/2011	2/20/2012	2/20/2012	4/20/2012	1,301.9	1,294.7	28.59	Public
	Projet de reforestation et réhabilitation des écosystèmes forestiers autour des palmerates villageoises de l'arrondissement de MATOMB	CBFF	En cours	12/6/2011	2/17/2012	2/17/2012	5/25/2012	194.4	342.9	71.89	Public
	Projet d'appui à la participation multi-acteurs au processus REDD du CAMEROUN, CONGO, GABON et CENTRAFRIQUE	CBFF	En cours	12/6/2011	2/17/2012	2/17/2012	5/25/2012	194.4	342.9	71.89	Public
	Projet pilote de réhabilitation et de gestion durable de la zone d'intérêt biologique de TCHEBOA	CBFF	En cours	4/26/2012	6/12/2012	11/28/2012	11/28/2012	53.5	194.4	100.00	Public
	Involving The Autochthones Peoples BAGYELI in the Sustainable Management of CAMPO-MAAN Natural Park	CBFF	En cours	6/17/2010	2/28/2011	2/28/2011	3/10/2011	615.3	1,640.3	45.78	Public
	Projet d'élimination de la consommation du bois de chauffe dans le secteur de CACAO-FOURS SOLAIRES + BIOGAZ COMBINES	CBFF	En cours	12/22/2011	2/23/2012	2/23/2012	10/11/2012	342.9	53.5	0.00	Public
	PROJET DE RÉHABILITATION ET DE GESTION D	CBFF	En cours	4/26/2012	6/12/2012	11/28/2012	11/28/2012	53.5	53.5	16.15	Public
	Sauvegarde des éléphants d'Afrique centrale	CBFF	En cours	7/22/2013	12/16/2013			250.0	250.0	0.00	Public
Total Environnement									11,061.2	11061.19	
Total General									663,449.65	1,881,521.8	

Annexe 3: Liste des études économiques et sectorielles

2004	<ul style="list-style-type: none">■ Profil de gouvernance pays
2009	<ul style="list-style-type: none">■ Un espace budgétaire renforcé pour la croissance et la réduction de la pauvreté■ Étude diagnostique pour la modernisation des secteurs du cadastre et des domaines
2012	<ul style="list-style-type: none">■ Actualisation de l'étude diagnostique pour la modernisation des secteurs du cadastre et des domaines au Cameroun
2013	<ul style="list-style-type: none">■ Revues des dépenses publiques dans le secteur des transports routiers■ Revue des dépenses publiques dans le secteur de l'énergie■ Revue des dépenses publiques dans le domaine des finances publiques et du système d'information financière

Annexe 4: Matrice d'évaluation

Question d'évaluation	Indicateurs	Source de données	Méthodes de collecte
Pertinence			
Dans quelle mesure les interventions de la Banque sont-elles pertinentes par rapport aux défis de développement et priorités du pays ?	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Prise en compte des défis au niveau sectoriel ▮ Prise en compte des priorités de développement national : (i) réduction de la pauvreté ; (ii) promotion croissance forte et durable 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ DSRP ▮ Vision 2035 ▮ DSCE et Rapports suivi ▮ Plan Directeur Routier, Profil gouvernance pays ▮ Rapport FMI ▮ DSP 2002-2004, 2005-2009, 2010-2014 ▮ Rapport FMI ▮ Rapports OMD ▮ Rapports PNUD sur développement humain ▮ Personnes clés Ministères ▮ Experts CMFO 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Revue documentaire ▮ Réunion de travail avec DIR/ MINEPAT ▮ Entretiens avec responsables DIR/MINMAP ▮ Réunion avec responsables Ministères sectoriels ▮ Entretiens avec experts sectoriels CMFO, PTF, Société Civile ▮ Réunion avec CMFO
Dans quelle mesure les interventions de la Banque répondent-elles aux besoins des groupes cibles de bénéficiaires ?	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Confirmation des besoins des groupes cibles relativement au secteur : mobilité, coûts des transports, accès aux services de base, accès aux marchés, opportunités économiques ▮ Alignement DSP par rapport aux besoins 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ DSRP ▮ Vision 2035 ▮ DSCE ▮ Stratégie sectorielle Minjustice ▮ Plan de modernisation des finances publiques ▮ Plan national de gouvernance ▮ Plan d'action gouvernance (PAG 1 et 2) ▮ Enquête ECAM ▮ DSP 2002-2004, 2005-2009, 2010-2014 ▮ Rapports d'évaluation projets ▮ Revues et rapports d'achèvement DSP ▮ Rapports d'achèvement projets ▮ Etudes d'impacts ▮ Personnes clés Ministères ▮ Experts CMFO ▮ Bénéficiaires ▮ Société civile 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Revue documentaire et revue statistique ▮ Entretiens avec responsables DIR/MINMAP ▮ Réunion avec représentants société civile ▮ Discussions avec bénéficiaires lors visites de site ▮ Discussions avec coordonnateurs projet

Question d'évaluation	Indicateurs	Source de données	Méthodes de collecte
Dans quelle mesure les interventions dans le pays sont-elles alignées sur les priorités opérationnelles de la Banque ?	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Identification des priorités opérationnelles de la Banque ▮ Prise en compte des priorités opérationnelles de la Banque 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Stratégie à moyen terme de la Banque ▮ Plan stratégique ▮ Stratégie d'intégration régionale ▮ Plan d'action gouvernance (PAG 1 et 2) ▮ Stratégie à long terme ▮ Plan transport 1993 ▮ Revue transport des 10 dernières années ▮ DSP 2002-2004, 2005-2009, 2010-2014 ▮ DSIR ▮ Rapports d'évaluation projets ▮ Revues et rapports d'achèvement DSP ▮ Rapports d'achèvement projets ▮ Rapports CER ▮ Experts CMFO 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Revue documentaire ▮ Entretiens avec experts CMFO ▮ Réunion avec CMFO
Efficacité			
Quels sont les résultats de la Banque au niveau du pays, en ce qui concerne les objectifs prévus de ses opérations ?			
Dans quelle mesure les interventions de la Banque ont-elles livré leurs extrants attendus ?	<p>Au niveau des projets, comparer prévisions et réalisations sur produits attendus, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▮ Linéaire routes bitumées ▮ Linéaires pistes ▮ Ouvrages connexes ▮ Activités d'accompagnement ▮ Coûts des transports ▮ Gain de temps <p>Et autres dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▮ Renforcement de capacités ▮ Mesures liées aux réformes <p>Identifier les facteurs de succès et d'échec au niveau projets</p> <p>Faire le cadre des résultats et analyser les résultats obtenus par rapport aux prévisions</p> <p>Agréger au niveau secteur les facteurs de succès et d'échec</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▮ DSP 2002-2004, 2005-2009, 2010-2014 ▮ Rapports d'évaluation projets ▮ Revues de portefeuille ▮ Revues et rapports d'achèvement DSP ▮ Rapports périodiques Mission de contrôle ▮ Rapports finaux mission de contrôle ▮ Aide-mémoires mission de supervision ▮ Rapports périodiques CMFO ▮ Rapports d'achèvement projets ▮ Etudes d'impacts ▮ Personnes clés Ministères ▮ Experts CMFO ▮ Bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Revue documentaire ▮ Réunion de travail avec DIR/ MINEPAT ▮ Discussions avec responsables MINEPAT ▮ Réunion avec responsables Ministères sectoriels ▮ Discussions cellule CSPER BAD-BAM ▮ Discussions avec Chef de projets ▮ Visite de sites et entretiens avec Mission de contrôle et Chef de projets sur site ▮ Entretiens avec experts CMFO ▮ Réunion avec CMFO ▮ Réunion avec représentants société civile ▮ Discussions avec bénéficiaires lors visites de site

Question d'évaluation	Indicateurs	Source de données	Méthodes de collecte
La Banque a-t-elle contribué à l'atteinte des résultats immédiats : (i) amélioration de l'accès aux infrastructures et aux services de base ; (ii) amélioration des cadres réglementaires ; (iii) renforcement des capacités pour la gouvernance ?	<p>Evaluer l'atteinte des résultats immédiats suite aux interventions de la Banque au niveau projets :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Amélioration de l'accès aux infrastructures ■ Amélioration accès aux services de base ■ Amélioration du cadre réglementaire au niveau du secteur ■ Renforcement des capacités et de la gouvernance du secteur <p>Identifier les facteurs de succès et d'échec</p> <p>Consolider les constats au niveau secteur</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ DSP 2002-2004, 2005-2009, 2010-2014 ■ Rapports d'évaluation projets ■ Revues de portefeuille ■ Revues et rapports d'achèvement DSP ■ Rapports périodiques Mission de contrôle ■ Rapports finaux mission de contrôle ■ Aide-mémoires mission de supervision ■ Rapports périodiques CMFO ■ Rapports d'achèvement projets ■ Etudes d'impacts ■ Personnes clés Ministères ■ Experts CMFO ■ Bénéficiaires ■ Société civile 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Revue documentaire ■ Réunion de travail avec DIR/ MINEPAT ■ Discussions avec responsables MINEPAT ■ Réunion avec responsables Ministères sectoriels ■ Discussions cellule CSPER BAD-BAM ■ Discussions avec Chef de projets ■ Visite de sites et entretiens avec Mission de contrôle et Chef de projets sur site ■ Entretiens avec experts CMFO ■ Réunion avec CMFO ■ Réunion avec représentants société civile ■ Discussions avec bénéficiaires lors visites de site
La Banque a-t-elle contribué à l'atteinte des résultats de niveau plus élevé : (i) environnement des affaires favorable ; (ii) création d'emplois, commerce et opportunité économique inclusive ; (iii) plus grande transparence et responsabilisation dans la gestion des finances publiques ; (iv) prestation des services sociaux cohérente et inclusive ?	<p>Identifier si contribution il y a dans l'atteinte des résultats de niveau plus élevé :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Environnement des affaires favorables ■ Création d'emplois ■ Commerce et opportunité économique inclusive ■ Transparence et responsabilisation dans la gestion des finances publiques ■ Prestation des services sociaux cohérente et inclusive 	<ul style="list-style-type: none"> ■ DSP 2002-2004, 2005-2009, 2010-2014 ■ Rapport d'évaluation projets ■ Revues de portefeuille ■ Aide-mémoires mission de supervision ■ Rapports périodiques CMFO ■ Rapports d'achèvement projets ■ Etudes d'impacts ■ Personnes clés Ministères ■ Experts CMFO ■ Bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Revue documentaire ■ Réunion de travail avec DIR/ MINEPAT ■ Discussions avec responsables MINEPAT ■ Réunion avec responsables Ministères sectoriels ■ Discussions cellule CSPER BAD-BAM ■ Discussions avec Chef de projets ■ Entretiens avec experts CMFO ■ Réunion avec CMFO ■ Réunion avec représentants société civile ■ Discussions avec bénéficiaires lors visites de site

Question d'évaluation	Indicateurs	Source de données	Méthodes de collecte
Quels facteurs ont favorisé / entravé l'atteinte des résultats ?			
Quels ont été les principaux facteurs qui ont contribué à ou entravé la réalisation des résultats comme prévu ?	<p>Au niveau des projets, sur la base des comparaisons entre prévisions et réalisations sur les produits, identifier les facteurs de succès et d'échec au niveau projets</p> <p>A partir de l'analyse les résultats obtenus par rapport aux prévisions, agréger au niveau secteur les facteurs de succès et d'échec</p>	<ul style="list-style-type: none"> DSP 2002-2004, 2005-2009, 2010-2014 Rapports d'évaluation projets Revues de portefeuille Revues et rapports d'achèvement DSP Rapports périodiques Mission de contrôle Rapports finaux mission de contrôle Aide-mémoires mission de supervision Rapports périodiques CMFO Rapports d'achèvement projets Etudes d'impacts Personnes clés Ministères Experts CMFO Mission de contrôle Bénéficiaires Société civile 	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Réunion de travail avec DIR/ MINEPAT Discussions avec responsables MINEPAT Réunion avec responsables Ministères sectoriels Discussions cellule CSPER BAD-BAM Discussions avec Chef de projets Visite de sites et entretiens avec Mission de contrôle et Chef de projets sur site Entretiens avec experts CMFO Réunion avec CMFO Réunion avec représentants société civile Discussions avec bénéficiaires lors visites de site
Durabilité			
Quelle est la probabilité pour que les réalisations de la Banque soient maintenues après l'achèvement de l'assistance fournie ?			
Dans quelle mesure les résultats atteints sont-ils susceptibles de se poursuivre une fois les interventions de la Banque achevées ?	<ul style="list-style-type: none"> Identification des facteurs favorables et défavorables pour une durabilité des résultats intermédiaires au niveau projet Consolidation des facteurs favorables et défavorables pour une durabilité des résultats intermédiaires au niveau secteur Identification des facteurs favorables et défavorables pour une durabilité des résultats dans les domaines prioritaires de la Banque intermédiaires au niveau projet Consolidation des facteurs favorables et défavorables pour une durabilité des résultats dans les domaines prioritaires de la Banque au niveau projet 	<ul style="list-style-type: none"> Revue et Rapports d'achèvement DSP Rapports d'achèvement projets Etudes d'impacts Chef cellule de projets Personnes clés Ministères Experts CMFO Société civile Bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Réunion de travail avec DIR/ MINEPAT Discussions avec responsables MINEPAT Réunion avec responsables Ministères sectoriels Discussions avec coordonnateurs projet Entretiens avec experts CMFO Réunion avec CMFO Réunion avec représentants société civile Discussions avec bénéficiaires lors visites de site

Question d'évaluation	Indicateurs	Source de données	Méthodes de collecte
Efficience			
La Banque a-t-elle converti de manière efficiente ses inputs en résultats au niveau du pays ?			
Dans quelle mesure la Banque a-t-elle été efficiente pour convertir ses inputs en résultats au niveau du pays ?	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Comparaison calendriers prévisionnel et réel des projets ▮ Identification des causes de retard ▮ Comparaison entre prévisions et réalisations financières au niveau projet ▮ Déterminer le ratio efficience/valeur ▮ Collecter les TRE et TRI 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Rapports d'évaluation projets ▮ Rapports d'achèvement projets ▮ Chef cellule de projets ▮ Chefs de projets ▮ Personnes clés Ministères ▮ Experts CMFO 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Revue documentaire ▮ Réunion de travail avec DIR/ MINEPAT ▮ Discussions avec responsables MINEPAT ▮ Réunion avec responsables Ministères sectoriels ▮ Discussions avec chefs de projet ▮ Entretiens avec experts CMFO ▮ Réunion avec CMFO
Performance de la Banque			
Dans quelle mesure la Banque a-t-elle assuré la qualité de conception des DSP ?	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Contrôle qualité du DSP 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Cadre de conception DSP ▮ DSP 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Revue documentaire ▮ Interviews
La Banque a-t-elle appliqué la sélectivité dans la conception de son portefeuille pays ?	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Priorités sectorielles des DSP ▮ Conformité du portefeuille sectoriel de la Banque aux priorités sectorielles définies dans le DSP ▮ Qualité du portefeuille sectoriel 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ DSP ▮ Revues et Rapports d'achèvement DSP ▮ Revues de portefeuille ▮ Rapport d'évaluation projets ▮ Rapports d'achèvement projets ▮ Personnes clés Ministères ▮ Experts CMFO 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Revue documentaire ▮ Réunion de travail avec DIR/ MINEPAT ▮ Discussions avec responsables MINEPAT ▮ Discussions avec chefs de projet ▮ Discussions avec bénéficiaires lors visites de sites ▮ Entretiens avec experts CMFO ▮ Réunion avec CMFO
Les stratégies et programmes pays montrent-ils des complémentarités / synergies avec les interventions en cours et celles des autres PTF ?	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Projets en cours au niveau d'autres secteurs ou sous-secteur infrastructures ▮ Projets en cours autres PTF ▮ Evaluation de la complémentarité/synergie 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ DSP ▮ Revues et Rapports d'achèvement DSP ▮ Revues de portefeuille ▮ Rapport d'évaluation projets ▮ Rapports d'achèvement projets ▮ Rapports d'évaluation ou d'achèvement autres projets en cours ▮ Rapports périodiques CMFO ▮ Documents autres PTF ▮ Personnes clés Ministère ▮ Coordonnateurs et chefs projets ▮ Experts CMFO ▮ Personnel autres PTF 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Revue documentaire ▮ Réunion de travail avec DIR/ MINEPAT ▮ Discussions avec responsables MINEPAT ▮ Discussions avec chefs de projet ▮ Discussions avec bénéficiaires lors visites de sites ▮ Entretiens avec experts CMFO ▮ Réunion avec CMFO ▮ Entretiens avec personnel autres PTF

Question d'évaluation	Indicateurs	Source de données	Méthodes de collecte
La Banque contribue –t-elle à bâtir le leadership et le partenariat gouvernement/ client pour le DSP et à la quantité et la qualité du dialogue politique sur les questions de dialogue pays ?	<ul style="list-style-type: none"> Type de partenariat Gouvernement Banque pour le DSP Qualité et quantité du dialogue politique 	<ul style="list-style-type: none"> DSP Revues et Rapport d'achèvement DSP Revues de portefeuille Rapports d'évaluation projets Rapports d'achèvement projets Rapports périodiques CMFO Aide-mémoire mission de supervision Personnes clés Ministère Coordonnateurs et chefs projets Experts CMFO 	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Réunion de travail avec DIR/ MINEPAT Discussions avec responsables MINEPAT Discussions avec chefs de projet Entretiens avec experts CMFO Réunion avec CMFO
Les systèmes de suivi-évaluation pour les opérations soutenues par la Banque sont-ils mis en œuvre efficacement ? Quels facteurs favorisent ou entravent la mise en œuvre ?	<ul style="list-style-type: none"> Système de suivi-évaluation en place Efficacité du système de suivi-évaluation Facteurs qui favorisent ou entravent la mise en œuvre du suivi-évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> DSP Revues et Rapport d'achèvement DSP Revues de portefeuille Rapports d'évaluation projets Rapports d'achèvement projets Rapports périodiques CMFO Aide-mémoire mission de supervision Etudes d'impacts Personnes clés Ministère Coordonnateurs et chefs projets Experts CMFO 	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Réunion de travail avec DIR/ MINEPAT Discussions avec responsables MINEPAT Discussions avec chefs de projet Entretiens avec experts CMFO Réunion avec CMFO
Les stratégies et opérations de renforcement de capacités de la Banque ont-elles explicitement abordé les questions liées à la gestion basée sur les résultats ?	<ul style="list-style-type: none"> Prise en compte de la gestion axée sur les résultats dans les stratégies Prise en compte de la gestion axée sur les résultats dans les opérations Prise en compte de la gestion axée sur les résultats dans les programmes de renforcement des capacités 	<ul style="list-style-type: none"> Stratégies sectorielles de la Banque DSP Revues et Rapport d'achèvement DSP Revues de portefeuille Rapports d'évaluation projets Rapports d'achèvement projets Rapports périodiques CMFO Aide-mémoire mission de supervision Etudes d'impacts Personnes clés Ministère Coordonnateurs et chefs projets Experts CMFO 	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Réunion de travail avec DIR/ MINEPAT Discussions avec responsables MINEPAT Discussions avec chefs de projet Entretiens avec experts CMFO Réunion avec CMFO

Question d'évaluation	Indicateurs	Source de données	Méthodes de collecte
Performance Du Pmr			
Le Gouvernement a-t-il été efficace dans l'élaboration du DSP et son appropriation ?	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Processus d'élaboration du DSP ▮ Mise en œuvre du DSP 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ DSP ▮ Revues et Rapport d'achèvement DSP ▮ Revues de portefeuille ▮ Rapports d'évaluation projets ▮ Rapports d'achèvement projets ▮ Rapports périodiques CMFO ▮ Aide-mémoire mission de supervision ▮ Personnes clés Ministère ▮ Experts CMFO 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Revue documentaire ▮ Réunion de travail avec DIR/ MINEPAT ▮ Discussions avec responsables MINEPAT ▮ Entretiens avec experts CMFO ▮ Réunion avec CMFO
Le gouvernement prend-il le leadership dans la coordination / harmonisation de l'aide ?	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Rôle du Gouvernement dans la coordination/harmonisation de l'aide ▮ Evaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ DSP ▮ Revues et Rapport d'achèvement DSP ▮ Revues de portefeuille ▮ Rapports d'évaluation projets ▮ Rapports d'achèvement projets ▮ Rapports périodiques CMFO ▮ Aide-mémoire mission de supervision ▮ Personnes clés Ministère ▮ Coordonnateurs et chefs projets ▮ Experts CMFO ▮ Personnel autres PTF 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Revue documentaire ▮ Réunion de travail avec DIR/ MINEPAT ▮ Discussions avec responsables MINEPAT ▮ Discussions avec chefs de projet ▮ Entretiens avec experts CMFO ▮ Réunion avec CMFO ▮ Réunion avec autres PTF
Quelle est l'efficacité du Gouvernement et des partenaires clés du PMR dans la mise en œuvre et la gestion pour les résultats ?	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Efficacité de l'aide au niveau sectoriel à travers la mise en œuvre et les résultats obtenus des interventions des différents PTF au niveau sectoriel 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ DSP ▮ Revues et Rapport d'achèvement DSP ▮ Revues de portefeuille ▮ Rapports d'évaluation projets ▮ Rapports d'achèvement projets ▮ Rapports périodiques CMFO ▮ Aide-mémoire mission de supervision ▮ Personnes clés Ministère ▮ Coordonnateurs et chefs projets ▮ Experts CMFO ▮ Personnel autres PTF 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Revue documentaire ▮ Réunion de travail avec DIR/ MINEPAT ▮ Discussions avec responsables MINEPAT ▮ Discussions avec chefs de projet ▮ Entretiens avec experts CMFO ▮ Réunion avec CMFO ▮ Réunion avec les autres PTF

Annexe 5: Secteurs d'intervention des principaux partenaires

Matrice des Bailleurs au Cameroun	Secteur éducation		Secteur santé				Secteur gouvernance					
	Éducation de base, enseignements secondaires, et emploi et formation Professionnelle	Enseignement supérieur	Santé de la mère, de l'enfant et de l'adolescent	Lutte contre la maladie	Promotion de la santé	Viabilisation	Renforcement des capacités de planification	Renforcement des capacités de gestion financière et de contrôle	Renforcement de la participation des citoyens et de la société civile à la gestion des Affaires publiques et au développement local	Modernisation des institutions de l'état (fonction publique, assemblée nationale, justice)	Amélioration de l'environnement des affaires et promotion du partenariat public-privé	Lutte contre la corruption
UE							**	**	**	**		
Allemagne			**				**	**				
Belgique												
Danemark												
Espagne												
France-AFD												
France-SCAC												
Italie												
Luxembourg												
Royaume Uni		**		**			**	**			**	
Autres Bilatéraux												
Canada												
Etats-Unis												
Japon	**				**						**	
Suisse												
Multilatéraux												
AIEA							**	**		**	**	
BAD							**	**		**	**	
Banque mondiale	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	
BDEAC												
CEA												
FAO												
FENU												
FIDA												
FMI							**	**	**	**	**	

	Secteur infrastructure				Secteur industries et services					Secteur rural				Secteur social						
	Entretien des infrastructures	Rehabilitation du patrimoine des infrastructures existant	Developpement de l'ossature nationale	Renforcement des capacites institutionnelles	Densification du tissu national des entreprises	Developpement et soutien A la production manufacturiere	Developpement et promotion de l'acces aux marches	Densification de la recherche au developpement et de l'innovation	Developpement des normes et de La qualite	Developpement et promotion du tourisme	Developpement des productions vegetale, animale, halieutique et sylvicole	Amelioration du cadre de vie	Gestion durable des ressources naturelles	Amelioration du cadre institutionnel	Prevention et protection sociale	Solidarite nationale et justice sociale	Education sociale et familiale	Emploi et formation professionnelle	Renforcement du cadre juridique institutionnel et des capacites	Nombre de secteurs par partenaire actif
	**	**	**	**		**			**	**	**	**	**							4
		**									**	**	**	**						4
				**			**				**				**	**				7
	**		**								**	**	**		**		**			6
	**	**	**	**	**	**	**	**			**	**	**	**				**		5
	**	**		**		**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**		7
											**	**		**						1
																				1

Matrice des Bailleurs au Cameroun	Secteur éducation		Secteur santé				Secteur gouvernance					
	Education de base, enseignements secondaires, et emploi et formation Professionnelle	Enseignement supérieur	Santé de la mère, de l'enfant et de l'adolescent	Lutte contre la maladie	Promotion de la santé	Vulnérabilité	Renforcement des capacités de planification	Renforcement des capacités de gestion financière et de contrôle	Renforcement de la participation des citoyens et de la société civile à la gestion des Affaires publiques et au développement local	Modernisation des institutions de l'état (fonction publique, assemblée nationale, justice)	Amélioration de l'environnement des affaires et promotion du partenariat public-privé	Lutte contre la corruption
FNUAP												
OCHA/CERF												
OMS			**	**	**	**						
ONUSIDA												
PAM												
PNUD				**			**		**	**	**	**
UNESCO												
UNICEF												
UNIFEM												
PTF actifs	2	2	3	4	3	2	4	5	5	3	5	4

Source : DSP, 2015-2019

Annexe 6: Bibliographie (selection)

BAD, 1993. Politique du Secteur Transport, octobre 1993

- 2002. Document de stratégie par pays 2002-2004, février 2003
- 2004. Profil de gouvernance du Cameroun, septembre 2004
- 2004. Rapport de revue de portefeuille, mars 2004
- 2005. Document de stratégie par pays 2005-2009
- 2007. Rapport de la revue à mi-parcours du DSP axée sur les résultats DSPAR 2005-2009, décembre 2007
- 2007. Rapport de revue de portefeuille, août 2007
- 2008. Orientations stratégiques et plan d'actions en matière de gouvernance GAP 2008-2012, avril 2008
- 2009. Document de stratégie par pays 2010-2014, octobre 2009
- 2009. Étude diagnostique pour la modernisation des secteurs du cadastre et des domaines
- 2009. Rapport d'achèvement du DSP 2005-2009, octobre 2009
- 2009. Rapport de revue de portefeuille, septembre 2009
- 2009. Un espace budgétaire renforcé pour la croissance et la réduction de la pauvreté
- 2010. La BAD et le Cameroun : 40 ans de coopération
- 2011. Stratégie d'intégration régionale de l'Afrique Centrale, 2011-2015 – avril 2011
- 2012. Environnement de l'investissement privé au Cameroun Département Régional de l'Afrique centrale, 2012
- 2012. Environnement de l'investissement privé dans les pays de la CEEAC : Contraintes et perspectives, Rapport régional, décembre 2012.
- 2012. Environnement de l'Investissement Privé dans les Pays de la Communauté Économique des États de l'Afrique Centrale-Contraintes et Perspectives-Rapport régional-2012

- 2012. Propositions pour le renforcement des systèmes nationaux de la passation de marchés et l'acquisition de leur utilisation dans les opérations du BAD, septembre 2012
- 2012. Rapport combiné de revue à mi-parcours du Document de Stratégie Pays 2010-2014 et Revue de la Performance du Portefeuille Pays, mai 2012
- 2013. Stratégies décennales du Groupe de la Banque, 2013 – 2022
- 2013. Revue des dépenses publiques dans le sous-secteur des transports routiers
- 2014. Etude sur l'efficacité de la dépense au Cameroun – Finances Publiques, mars 2014
- 2014. Etude sur l'efficacité de la dépense publique au Cameroun, mars 2014
- 2014. Revue des dépenses publiques du secteur de l'énergie, juin 2014
- 2014. Rapport combiné d'Achèvement du Document de Stratégie Pays (DSP) 2010-2014 et Revue de la Performance du Portefeuille Pays (RPPP) 2014 du Cameroun, août 2014
- 2014. Rapport combinée d'achèvement du DSP 2010-2014 et de revue de performance du portefeuille pays - 24 pages, 2014
- 2014. Stratégie du Groupe de la Banque en matière de Genre 2014-2018, janvier 2014

AfDB-IDEV, 2008. Cameroun : Evaluation de l'assistance du Groupe de la Banque au secteur transport 1996-2004 – IDEV- mars 2008

- 2008. Cameroun : Evaluation de l'assistance du Groupe de la Banque au secteur agriculture et développement rural 1996-2004
- 2008 : Evaluation de l'assistance de la Banque, 1996-2008, octobre 2009
- 2011. Évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris à la Banque africaine de développement- mai 2011
- 2014, Manuel d'évaluation : Chapitre sur l'évaluation des programmes et stratégies pays
- 2014. Evaluation de l'efficacité et de l'efficience des politiques opérationnelles et des pratiques de passation des marches : Etude de cas du Cameroun, juin 2014
- 2014. Evaluation des politiques de passation de marché – Rapport de synthèse, septembre 2014
- 2014. Transport en Afrique – Intervention du Groupe de la Banque et résultats de la dernière décennie, septembre 2014

Banque Mondiale, 2002. Gestion et entretien par niveau de service (GENIS) – Modèle de dossier d'appel d'offres – février 2002

— 2006. Rapport PEMFAR, juin 2006

— 2009. Rapport d'évaluation de la performance en matière de gestion de la dette - Cameroun, février 2009

BIT, 2013. Evaluation de l'environnement des affaires au Cameroun, 131 pages, 2013

Chauvin S., 2012. Cameroun : Les enjeux de la croissance. Revue macroéconomie et développement n°6 AFD, 28 pages, novembre 2012

CNUCED, 2013. Commerce intra-africain – Libérer le dynamisme du secteur privé– Rapport 2013 sur le développement économique en Afrique

— 2013. Le développement économique en Afrique Rapport 2013 «commerce intra-africain – libérer le dynamisme du secteur privé». 164 pages 2013

Commission Européenne, 2008. Rapport PEFA du Cameroun, janvier 2008

— 2014. Evaluation de la coopération de l'Union Européenne avec la République du Cameroun Rapport de synthèse Volume 1 –mars 2014

FAO, 2013. Mission d'appui pour la mise en œuvre du processus – Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine (PDDAA) du Cameroun – Phase pré-Pacte – mai 2013

FMI, 2014. Cameroun « consultations de 2014 au titre de l'article IV » rapport n° 14/212, août 2014

— 2014. Cameroun « rapport des services du FMI sur les consultations de 2014 au titre de l'article IV – analyse de la viabilité de la dette », 21 pagesjuin 2014

PNUD, 2013. Plan d'actions du programme pays 2013-2017, 25 pages, 2 avril 2013

République du Cameroun, 2003. Document de stratégie de réduction de la pauvreté, 167 pages, avril 2003

— 2008. Inventaire des routes rurales du Cameroun – Cahier des charges – septembre 2008

- 2009. Cameroun Vision 2035, Document de Travail, MINEPAT, février 2009
- 2009. Document de stratégie pour la croissance et pour l'emploi, 2009
- 2009. Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE)
- 2009. Troisième édition du Tableau de Bord Social sur la situation des enfants et des femmes au Cameroun (TBS 3) – décembre 2009
- 2010. Analyse des facteurs limitant la capacité du Cameroun à absorber l'aide extérieure, février 2010.
- 2010. Evaluation de la mise en œuvre de la déclaration de Paris, décembre 2010
- 2011. Guide méthodologique de planification stratégique au Cameroun, 2011
- 2011. Stratégie sectorielle de la justice et plan d'actions 2011-2015, 95 pages, 2011
- 2012. Rapport national de progrès des objectifs du millénaire pour le Développement, MINEPAT- 2012
- 2012. Document de stratégie de partenariat au développement du Cameroun, MINEPAT-décembre 2012
- 2013. Plan de modernisation des Finances Publiques : Revue de mise en œuvre 2009-2012 et actualisation 2013-2015, janvier 2013
- 2013. Contribution à la préparation du rapport national pour la formulation du livre blanc régional sur l'accès universel aux services énergétiques intégrant le développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique
- 2013. Plan de modernisation de l'économie camerounaise dans la perspective de l'entrée en vigueur de l'APE, octobre 2013
- 2013. Etude sur le climat des affaires au Cameroun en 2013 : Impact des reformes de création d'entreprise, novembre 2013
- 2014. Formulation de la Stratégie Sous-sectorielle des Marchés Publics- Choix des Stratégies et Plan d'Actions, juin 2014
- 2014. Rapport de mise en œuvre au 31 décembre 2013 du DSCE, mai 2014

Annotations

1. Rapport FMI Article IV août 2014
2. Fonds Monétaire International, Banque mondiale, Union Européenne, France, Programme des Nations Unies pour le Développement
3. Dispositif de partage de risque destiné à faciliter l'accès au financement des très petites, petites et moyennes entreprises et des institutions de microfinance, grâce à l'implication croissante des institutions financières dans leur financement.
4. Le Cameroun n'est pas un Etat fragile au sens de la classification de la Banque, mais les crises régionales (Nigéria et RCA) qui affectent le Nord, l'extrême Nord et l'Est ont fait naître des poches de fragilité qui peuvent exacerber les tensions latentes.
5. Cette orientation du DSP 2015-2019 tient compte de la recommandation de la mission des Administrateurs au Cameroun en 2013 de rendre la croissance plus inclusive.
6. Les projets de la période sous revue sont le PA-PNG (projet d'appui au programme national de gouvernance, le PARG (projet d'appui au renforcement de la gouvernance dans ses volets appui à la balance des paiements et appui institutionnel), le PAMOCCA (projet d'appui à la modernisation du cadastre et du climat des affaires) 1 – le PAMOCCA 2 en phase de démarrage.
7. Concernant le renforcement de la gestion de la dette, les principales mesures prises sont : (i) la définition d'un plafond d'endettement extérieur, base engagement, pour l'exercice budgétaire, à fin de mieux encadrer le travail des structures en charge d'engager l'Etat pour les emprunts extérieurs ; (ii) l'élaboration d'un cadre juridique et institutionnel dans lequel la stratégie d'endettement est exécutée ; (iii) l'introduction d'un critère sur la notation souveraine du Cameroun pour laquelle le score obtenu influe sur les niveaux des taux d'intérêt applicables aux emprunts à contracter par l'Etat et ; (iv) le renforcement des capacités des experts de la Caisse autonome d'Amortissement (CAA) qui assure le Secrétariat du Comité nationale de la dette publique (CNDP) dans le domaine de la gestion de la dette non concessionnelle.
8. Notamment le document clé, publié en 2008 par la Banque Asiatique de développement et le GCE, est intitulé, "Good Practice Standards for Country Strategy and Program Evaluations".
9. La pertinence est relative au degré de cohérence de la conception et des objectifs de la stratégie et des programmes de l'assistance, avec les besoins du pays et les plans de développement et priorités du gouvernement. L'efficacité se réfère à la performance des instruments d'assistance dans la réalisation des objectifs visés. L'efficience permet de déterminer dans quelle mesure les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de la façon la plus économe. La durabilité se réfère à la résistance des résultats réels et anticipés aux risques, au-delà la période de programme. Les notations sont faites sur une échelle à 6 points : 6 Très Satisfaisant, 5 Satisfaisant, 4 Moyennement Satisfaisant, 3 Moyennement Insatisfaisant, 2 Insatisfaisant, 1 Très Insatisfaisant.
10. Institut National de la Statistique (INS) : Enquête Camerounaise Auprès de Ménages (ECAM), 2007
11. Rapport FMI Article IV août 2014
12. ADB/BD/IF/2014/99
13. Les bénéficiaires incluent le Ministère de la justice y compris les juridictions, le Ministère des finances, le Ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire, le Ministère de la Fonction publique, la Cour Suprême, la Cour des Comptes, le Contrôle supérieur de l'Etat, la Commission Nationale Anti-Corruption, l'Agence de régulation des marchés publics, et des organisations professionnelles et de la société civile.
14. Il convient de noter cependant les efforts fournis conjointement par le Gouvernement et la Banque en ce qui concerne le PAEPA-MSU (milieu semi-urbain) pour remettre ce projet sur une nouvelle dynamique positive, notamment par le recrutement d'un spécialiste eau et assainissement au bureau de la Banque en juin 2012, la mise en place d'une nouvelle organisation de l'Unité de coordination du projet et l'affectation au projet d'un personnel exclusivement chargé du suivi dudit projet par l'agence d'exécution CAMWATER. Le PAEPA-MRU (milieu rural) est quant à lui en bonne voie depuis que son exécution est suivie par la cellule unifiée des deux projets PAEPA.
15. Les projets de la période sous revue sont le PA-PNG (projet d'appui au programme national de gouvernance, le PARG (projet d'appui au renforcement de la gouvernance dans ses volets appui à la balance des paiements et appui institutionnel), le PAMOCCA (projet d'appui à la modernisation du cadastre et du climat des affaires) 1 – le PAMOCCA 2 en phase de démarrage.
16. Evaluation indépendante de la qualité à l'entrée des stratégies pays et d'intégration régionale, IDEV, Juillet 2014.
17. MINEPAT, Document de Stratégie de Partenariat au développement, juillet 2012.



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement





À propos de cette publication

La présente évaluation examine l'assistance du Groupe de la Banque au Cameroun sur la période 2004–2013, ainsi que sa contribution au développement du pays. Le but de l'évaluation est de tirer des enseignements pertinents pour améliorer la stratégie et les opérations futures. Les principaux critères d'évaluation utilisés sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité.

L'évaluation s'appuie sur la revue documentaire, des évaluations sectorielles et des entretiens menés avec toutes les parties prenantes lors de deux missions et des visites de projets sur terrain. L'évaluation des résultats est focalisée sur les piliers et secteurs prioritaires des Documents de stratégie pays (DSP), principalement le transport, l'énergie, l'eau et l'assainissement, la gouvernance, qui ont fait l'objet d'évaluations sectorielles.

La performance des stratégies et programmes d'intervention de la Banque au Cameroun sur la période 2004-2013 est dans l'ensemble jugée moyennement satisfaisante.

Cette évaluation recommande le renforcement de la gestion des infrastructures notamment de transport, à travers un Fonds d'entretien routier efficace, est nécessaire pour garantir la durabilité des investissements et l'efficacité de la dépense publique.



IDEV

Évaluation indépendante du développement
Banque africaine de développement

Immeuble du Centre de commerce International d'Abidjan (CCIA)
Avenue Jean-Paul II 01 BP 1387, Abidjan 01 Côte d'Ivoire
Tél : +225 20 26 20 41 • Fax : +225 20 21 31 00
Courriel : idevhelpdesk@afdb.org

