

# **Évaluation intermédiaire 2008**

## **Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local, Cameroun**

Rapport de synthèse

**gtz**

**ded**  
Deutscher  
Entwicklungsdienst

**Établi par : Thomas Boysen**

**Pour: AFC International**

**Ce rapport d'expertise a été élaboré par des consultants externes indépendants. Il reflète exclusivement leur opinion et leur évaluation.**

**Publié par :**

Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Bureau Évaluation

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
65760 Eschborn  
Internet: <http://www.gtz.de>

Eschborn et Bonn, février 2009

Service Allemand de Développement (DED)

Groupe gestion de la qualité, gestion du savoir et  
controlling général

Tulpenfeld 7  
53113 Bonn  
Internet: <http://www.ded.de>

## Tableau synoptique

### La mission d'évaluation

Période d'évaluation	Mars 2008 – février 2009, au Cameroun en septembre 2008
Institut/bureau de conseil évaluateur	AFC Consultants International GmbH
Équipe d'évaluation	Thomas Boysen (consultant international) David Abouem a Tchoyi (consultant national)

### L'action de développement de la GTZ

Intitulé de l'action de développement de la GTZ selon l'offre	Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local
Numéro de l'action de développement de la GTZ	2007.2021.9
Durée totale selon les phases	Durée total: 12/2003 - 12/2015 (12 ans, 1 mois) 1. Phase: 12/2003 - 11/2007 (4 ans) 2. Phase: 12/2007 - 12/2011 (4 ans, 1 mois) 3. Phase: 12/2011 - 11/2015 (4 ans)
Coûts totaux	Coûts totaux: 33.000.000 EUR (offre GTZ) 1. Phase: 11.160.000 EUR (GTZ) 2. Phase: 13.400.000 EUR (GTZ) 4.680.000 EUR (DED) 9.000.000 EUR (KfW) 1.650.000 EUR (contribution du partenaire) 3. Phase: 8.440.000 EUR (GTZ)
Objectif global de l'action de développement selon l'offre, lors d'actions de développement en cours aussi l'objectif de la phase actuelle	La population des collectivités territoriales sélectionnées et leurs décideurs gèrent de manière autonome leurs environnements social et économique et contribuent par-là à la réduction de la pauvreté
Organisme de tutelle	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation, MINATD
Organisations d'exécution (au pays de coopération)	MINATD : Direction des Collectivités Territoriales Décentralisées (DCTD) Ministère des Finances (MINFI) : Direction Impôts et Budget

	<p>Ministère de l'Economie, de la Planification et de la Programmation du Développement (MINEPAT) : Direction</p> <p>Fonds Spécial d'Equipeement et d'Intervention Intercommunale (FEICOM)</p> <p>Centre de Formation des Administrateurs Municipaux (CEFAM)</p> <p>Communes et Villes Unies du Cameroun (CVUC)</p> <p>Administrations communales dans la zone d'intervention</p>
Autres organisations impliqués	DED, KfW à partir de la deuxième phase dans un programme commun
Groupes cibles selon l'offre	La population dans les communes urbaines et rurales sélectionnées des Provinces Extrême Nord, Ouest et Centre

### L'action de développement du DED

Intitulé de l'action de développement du DED selon l'offre	<p>Les actions de développement sont formellement intégrées dans le programme commun.</p> <p><b>Action de développement 2</b> : Renforcement de la société civile pour un contrôle augmenté et une participation améliorée dans les processus de la décentralisation et de la lutte contre la pauvreté</p> <p><b>Action de développement 3</b> : Renforcement des compétences de l'administration communale dans les domaines de la planification de développement et de la promotion de l'économie</p> <p><b>Action de développement 7</b> : Appui à l'état camerounais dans le cadre de la Décentralisation et de la Déconcentration</p>
Numéro de l'action de développement du DED	Non applicable
Durée totale	Voir programme commun
Coûts totaux	Non disponible
Objectif global de l'action de développement du DED selon le	Voir programme commun

rapport du directeur (régional)	
Organisme de tutelle (pour les opérations en association avec la GTZ cf.ci-dessus)	Voir programme commun
Organisation(s) partenaire(s)	Centre de Formation des Administrateurs Municipaux (CEFAM) Communes et Villes Unies du Cameroun (CVUC) Dynamique Citoyenne (réseau national d'ONG) Organisations de la société civile diverses au niveau local
Autres organisations impliqués	GTZ, KfW
Groupes cibles selon le rapport de l'étude / rapport du volontaire	La population dans les communes urbaines et rurales sélectionnées des Provinces Extrême Nord, Ouest et Centre

### L'évaluation

Évaluation globale En une échelle de 1 (très bon résultat dépassant sensiblement les attentes) à 6 (l'action est inutile et/ou la situation s'est plutôt dégradée)	3
Évaluation des différents critères	Pertinence: 2; Efficacité: 2; Impact:3; Efficience: 4; Durabilité: 3

L'objet de cette évaluation indépendante est la contribution de la coopération technique allemande dans le sens large (contributions du DED et de la GTZ) à la coopération Cameroun - Allemagne dans le « Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local » (PADDL). L'évaluation était exécutée entre mars et décembre 2008 par Thomas Boysen (consultant international) et David Abouem a Tchoyi (consultant national) pour l'AFC Consultants International GmbH, mandaté par la GTZ et le DED. L'évaluation s'est déroulée au Cameroun du 01 au 24 septembre, 2008. Avant la mission au Cameroun, les consultants ont analysé des documents pertinents du PADDL et ont mené des entretiens avec le personnel concerné du DED et de la GTZ. Sur cette base, le rapport d'inception était préparé. Les guides d'entretiens déjà compris dans une forme préliminaire dans le rapport d'inception étaient raffinés et différenciés selon le type d'interlocuteur avant le démarrage de la mission. L'équipe a mené des interviews avec des personnes-clé au niveau des ministères, des institutions de l'Etat pertinentes, des administrations territoriales ainsi qu'au niveau des communes et des organisations de la société civile (OSC). Les informations obtenues étaient comparées avec les chaînes de résultats du programme et les indicateurs. Pour beaucoup de thèmes des chiffres et données objectifs n'étaient pas disponibles, raison pour laquelle l'équipe a du utiliser la méthode de triangulation des informations avec plusieurs interlocuteurs afin de former ses idées et arriver aux constats de faits. L'équipe avait engagé le personnel du programme et de divers partenaires dans des discussions analytiques des causes des résultats positifs ainsi que des dérivations par rapport aux objectifs fixés. A la fin de l'évaluation, une réunion permettait de présenter et discuter les résultats de l'évaluation. Tous les interlocuteurs de l'équipe avaient été invités.

Le PADDL a démarré en décembre 2003. La durée planifiée portait sur trois phases de 12 ans et un mois au total (fin du programme en décembre 2015). Depuis décembre 2007, le PADDL se trouve dans sa deuxième phase d'exécution, mais depuis lors comme programme commun de GTZ, DED et KfW. Les coûts totaux sont estimer d'atteindre 33 millions d'Euros, dont 18 080 000 Euros (13 400 000 GTZ et 4 680 000 DED) pour la phase actuelle.

L'objectif global du programme commun est : « La population des collectivités territoriales sélectionnées et leurs décideurs gèrent de manière autonome et transparent leurs environnements sociaux et économiques et contribuent par-là à la réduction de la pauvreté. »

Le groupe-cible est la population dans les communes urbaines et rurales sélectionnées des Provinces Extrême Nord, Ouest et Centre de Cameroun. Les intermédiaires et partenaires d'exécution sont les communes, le Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (MINATD), le Ministère de l'Economie, de la Planification et de la Programmation

du Développement (MINEPAT), la tutelle des communes ainsi que des prestataires de service privés et étatiques. L'organisme de tutelle est le MINATD.

Au moment de démarrage de PADDL, la situation de départ au Cameroun était caractérisée par un processus de décentralisation qui a été encore au début d'un long chemin, par une capacité faible des communes de fournir des services, par la capacité peu développée dans les ministères concernés de gérer et diriger les réformes et l'évolution de la politique, par une société civile qui n'arrivait pas encore à remplir pleinement le rôle qui l'appartient dans une démocratie et par une concentration persistante de la pauvreté au milieu rural. Les conditions cadre pour la décentralisation se sont améliorées depuis le démarrage du PADDL, surtout à cause de l'adoption des lois de décentralisation en 2004 par le parlement. Pourtant, la volonté de mise en œuvre conséquente de la décentralisation ce qui comprendrait inévitablement le transfert de compétences et de ressources, est toujours relativement faible. Ceci est le plus évident dans le retard d'adoption des textes d'application qui sont indispensables pour la mise en œuvre des lois de 2004.

Le PADDL poursuit une approche multi-niveaux et multipartenaires qui lie une assistance technique sectorielle et stratégique avec la promotion des administrations décentralisées et associations communales ainsi que le renforcement de la société civile. L'évaluation se base sur le concept de l'action de développement qui comprend quatre composantes : (1) Mise en œuvre de la stratégie nationale de réduction de la pauvreté ; (2) Promotion du développement communal ; (3) Mise en œuvre du processus de décentralisation / déconcentration ; (4) Appui à la société civile.

**Mise en œuvre de la stratégie nationale de réduction de la pauvreté :** Les actions se concentrent sur l'introduction d'un concept innovateur pour lier le Document de la stratégie nationale de réduction de la pauvreté (DSRP) avec la planification sectorielle et communale. Ceci se fait par la négociation des contrats entre les ministères sectoriels et les communes concernant la réalisation de plans communément élaborés. D'autres actions visent l'élaboration d'un système de suivi de la mise en œuvre du DSRP en collaboration avec le MINEPAT. En coopération avec la Banque Mondiale, le PADDL finance une étude sur l'intégration des aspects de genre et pauvreté dans le budget national d'investissement selon les orientations du DSRP. Bien que le retard dans la formulation du DSRP II rende plus difficile le travail du PADDL et les travaux sont encore au début dans ce domaine, les actions montrent déjà des premiers signes de succès. La collaboration avec le MINEPAT marche très bien et les formations déjà dispensées commencent à montrer des effets dans le travail quotidien.

**Promotion du développement communal :** Le PADDL est actif dans 58 communes dans trois des dix provinces du Cameroun (Extrême Nord, Ouest, Centre), ce qui représente environ 36% des communes de ces trois provinces. Le PADDL a engagé des prestataires de services privés et publics pour dispenser des formations sur plus de trente thèmes comme la planification communale, l'administration générale, la gestion financière et fiscale, le développement économique local, la gestion des archives, la gestion des ressources humaines et les actions de l'état civil. Les prestataires concernés sont renforcés dans leur capacité de fournir des services de haute qualité aussi après la fin du PADDL. Le PADDL emploie un diagnostic institutionnel pour identifier communément avec les communes leurs besoins en appui. Ceci assure que le PADDL assiste les communes dans les domaines pertinents pour le renforcement de leurs capacités de fournir des services selon leurs demandes. Par ce moyen, le PADDL contribue sérieusement à préparer les communes pour la prise en charge des compétences à transférer en services de base (eau potable, santé primaire, éducation de base). Le PADDL emploie également l'instrument de « *coaching* », surtout dans la gestion financière des communes. Cet instrument particulièrement efficient et durable se présente comme un accompagnement intermittent, fourni par des experts locaux du secteur privé formés par le PADDL, qui permet en temps réel d'identifier des problèmes et de donner un appui dans l'exécution des tâches quotidiennes.

Les instruments développés par le PADDL dans cette composante (36 instruments au total, p. ex. diagnostic institutionnel des communes, modules de formation sur la gestion financière, « *coaching* » du personnel communal, etc.) sont de bonne qualité et certains comme le diagnostic institutionnel étaient déjà adoptés avec succès par d'autres programmes. Les résultats de l'appui aux communes par le PADDL sont très appréciés par la tutelle exercée par les Préfets et Gouverneurs qui constatent une amélioration de la qualité des actes administratifs et dans le respect des délais. Les efforts en collaboration avec les administrations d'impôts et les acteurs économiques privés ainsi qu'avec les services financiers des communes ont résulté pratiquement partout en une croissance des recettes propres. Le taux de réalisation des budgets s'est amélioré également dans presque toutes les communes.

**Mise en œuvre du processus de décentralisation / déconcentration :** La mise en œuvre du processus de la décentralisation n'avance que très lentement vu le retard du gouvernement camerounais d'adopter les textes d'application, dont quelques-uns existent depuis quelques années en forme de draft. Le renforcement des capacités du MINATD, commencé par le placement d'un expert de la GTZ, est perçu comme une contribution importante. Néanmoins, puisque la culture administrative favorise très peu l'initiative des individus, un véritable progrès dépend des décisions prises au niveau le plus haut (où le PADDL n'a pas la possibilité d'intervenir, ni dans l'actuel, ni dans le futur). Ce complexe d'éléments soulève



la question si les déclarations publiques du gouvernement sur son engagement pour la décentralisation peuvent être prises au sérieux. Si ceci n'est pas le cas, la durabilité et la pertinence du programme sont mise en question. Cette évaluation ne peut pas donner une réponse définitive à cette question qui devrait être traitée par le « dialogue politique ».

Au niveau sous-national, le PADDL s'est engagé à renforcer la capacité de la tutelle des communes qui est chargée au Cameroun aussi d'assister les communes dans des questions administratives. Des formations et surtout l'accompagnement dans des situations réelles permettent à la tutelle d'orienter ses interactions avec les communes vers les objectifs et de façonner les relations plus efficaces. Les ministères sectoriels sont également impliqués dans la mise en place d'un réseau de collaboration efficient et des premières améliorations vers une professionnalisation de la collaboration entre communes et ministères sectoriels sont palpables dans les domaines où un transfert de compétences aux communes a déjà eu lieu (p. ex. santé primaire et éducation de base). Néanmoins, la corruption a pris une ampleur inquiétante à tous les niveaux politiques et caractérise dans beaucoup de communes leurs relations avec la tutelle ce qui met en danger un succès plus répandu.

**Appui à la société civile :** Le PADDL appui au niveau national un grand réseau d'OSC avec une assistance technique et un appui matériel. Ce réseau est membre de diverses instances de concertation du gouvernement pour l'utilisation des moyens disponibles dans le cadre de l'initiative en faveur des Pays pauvres très endettés (PPTTE) et pour la mise en œuvre du DSRP. Le PADDL a renforcé les capacités d'analyse des budgets et des politiques et a fourni un appui à la gestion interne de ce réseau très complexe. En résultat, le réseau a réalisé une analyse du budget national d'investissement du secteur éducation de base et a documenté son approche de manière exemplaire dans un guide. Le réseau est aujourd'hui reconnu par l'Etat comme partenaire sérieux qui fournit des contributions de qualité. Le PADDL a réussi à combiner le travail au niveau de la DSRP avec le renforcement de la société civile afin de s'approcher à un thème de différents angles.

Le PADDL appui au niveau sous-national une multitude d'OSC avec des objectifs variés. Toutes les OSC reçoivent des formations dans le domaine de décentralisation ainsi qu'un renforcement de leur capacité organisationnelle afin de leur permettre d'orienter leurs activités de manière plus stratégiques. Certaines OSC ont une vision très claire de leurs objectifs institutionnels et disposent d'une stratégie de mise en œuvre. Dans une commune, les OSC se sont réunies avec l'appui du PADDL dans une coalition local qui collabore de façon très positive avec la mairie. C'est un exemple éminent comment les OSC pourraient dans le futur assumer un rôle plus actif dans la prise de décisions des communes, non seulement lors de la planification mais aussi dans la réalisation des plans.

La **pertinence** du PADDL se dérive de l'importance de la décentralisation pour la réduction de la pauvreté surtout en milieu rural, pour la fourniture de services de base à la population ainsi que pour l'épanouissement de l'économie locale. Les activités du PADDL sont ancrées dans la politique officielle du pays et le choix de thèmes et la mise en œuvre des activités correspondent aux normes et conventions internationales. Les activités réalisées contribuent à bâtir les capacités nécessaires des acteurs les plus importants de la décentralisation à tous les niveaux afin qu'ils puissent jouer pleinement leur rôles respectifs au niveau communal dans le cadre de la décentralisation démocratique du Cameroun. Il y a peu de signes clairs d'une volonté politique forte pour la promotion et la mise en œuvre de la décentralisation, mais il n'y a non plus de signes qui montrent une volonté de reverser la décentralisation. Revenir sur la décentralisation serait difficile de justifier sur le plan politique puisque les premiers succès sont visibles et la population en est consciente. Puisque ce raisonnement implique une continuation de la mise en œuvre de la décentralisation y inclus le transfert de compétences et de ressources, il est évident que la capacité des communes deviendra un jour une *conditio sine qua non* pour la mise en œuvre des programmes sectoriels. Nonobstant la forte pertinence de la décentralisation du point de vue de l'équipe d'évaluation et de la coopération allemande, l'appréciation de la **pertinence** du PADDL doit refléter la faible volonté politique du gouvernement camerounais qui est déduite de la lenteur de la mise en œuvre des réformes. Le PADDL atteint le niveau « **bon** » (**niveau 2**).

Dans deux composantes (mise en œuvre de la stratégie nationale de réduction de la pauvreté, mise en œuvre du processus de décentralisation / déconcentration), le PADDL se trouve encore dans la phase de démarrage et le risque de ne pas atteindre les objectifs est plus élevé par rapport aux autres composantes. Pour la composante 2 (promotion du développement communal) et 4 (appui à la société civile), l'**efficacité** est fortement remarquable et des bons résultats peuvent être perçus. La capacité des communes accompagnées par le PADDL pour la prise en charge de l'administration générale, la gestion financière et des impôts et l'adéquation des budgets aux besoins et des moyens disponibles est nettement plus élevée par rapport aux communes non accompagnées. Egalement, la mobilisation des recettes communales a vu un progrès dans la plupart des communes accompagnées. Le PADDL a dépassé son indicateur concernant le nombre de communes à assister par presque 100%, en assurant toujours une bonne qualité des prestations. Dans une enquête menée par le PADDL parmi les maires assistés dans le cadre du suivi/évaluation, les maires ont donné en moyenne une note entre « bonnes » et « très bonnes » pour l'appréciation des activités de renforcement de capacité. Les OSC assistées au niveau national sont reconnues par l'Etat comme partenaires compétentes. Au niveau local, une commune est entrée en des structures de coopération fermes avec une coalition d'OSC. Avec l'appui du PADDL, les

OSC assistées ont créé le fondement pour s'impliquer de manière compétente et effective dans la discussion locale sur les priorités politiques. Il est à noter que les OSC ne se limitent pas à un rôle d'une instance de contrôle externe, mais qu'elles s'impliquent comme partenaires des communes et participent activement aux processus de décision. Néanmoins, il reste encore à surmonter une méfiance parfois assez forte de la part de certains maires qui non pas encore pleinement accepté la société civile comme instance démocratique importante. Le PADDL manque de capturer quelques effets synergétiques à cause de la faible articulation stratégique des composantes 2 et 4 (« appui à la société civile » et « promotion du développement communal »). La haute qualité des mesures entreprises par le PADDL laisse quand même assumer que les objectifs seront atteints. Puisque les activités des composantes 1 et 3 n'avaient démarrées qu'en 2008 et leur efficacité ne peut pas encore être appréciée, elles sont prises en comptes avec une pondération assez réduite. La bonne efficacité des composantes 2 et 4 domine et c'est la raison pour laquelle **l'efficacité** du PADDL est notée comme « **bonne** » (**niveau 2**).

Les perspectives d'atteindre des résultats hautement agrégés (**impact**, p. ex. réduction de la pauvreté, amélioration du climat d'affaires, augmentation des activités économiques, etc.) sont bonnes dans les cas où le renforcement des capacités des acteurs du niveau local peut être accompagné par la mise à disposition des moyens financiers permettant la réalisation des projets communaux. Le concept du PADDL prévoit ceci par la coopération avec la coopération financière allemande et avec d'autres partenaires. La contribution de la coopération financière allemande n'est pas encore effective à ce propos et les efforts de conclure une proche collaboration avec le seul autre programme pertinent, le Programme National du Développement Participatif (PNDP), initié par la Banque Mondiale et entretemps utilisé aussi par la coopération française comme panier commun, n'étaient pas couronné de succès. Certaines communes assistées mettent en œuvre avec des moyens assez limités des projets sans appui externe et appliquent les capacités renforcées. Des impacts localement importants mais assez faibles dans le contexte entier seront probablement atteints concernant la réduction de la prévalence de VIH/SIDA ainsi que la création d'un climat d'affaires amélioré ce qui induirait des investissements. La compétitivité des communes sera également renforcée mais cet impact dépendra aussi de la disponibilité des ressources financières. Le PADDL réduit par son approche participative le risque de conflits. Cette approche promeut aussi le traitement de thèmes importants selon les besoins la population pour l'amélioration des leurs conditions de vie. L'appui à la société civile a déjà contribué à sa reconnaissance comme partenaire par le gouvernement et est représentée dans plusieurs instances au niveau national, p.ex. dans le comité de concertation qui propose l'utilisation des fonds de réduction de la dette et celui qui suit la mise en œuvre de la DSRP. Le risque pour l'atteint des

impacts, causé par la faible volonté politique du gouvernement d'avancer la décentralisation, doit être pris en compte de manière plus forte dans l'appréciation de l'impact par rapport à la pertinence. Ce risque ainsi que le manque d'articulation de la coopération technique avec la coopération financière et avec d'autres bailleurs qui financent des projets communaux ne permettent pas une note mieux que « **satisfaisante** » pour l'**impact** du PADDL (**niveau 3**).

Les activités individuelles de la GTZ et du DED sont toujours réalisées selon les besoins et de manière **efficente**. L'utilisation de prestataires locaux a un double effet par la satisfaction du besoin de renforcement des capacités communales et d'autres partenaires au présent et aussi par la création d'un fondement durable pour la fourniture de tels services après la fin du PADDL. En plus, la compétence nécessaire est institutionnalisée dans des institutions nationales de formation. Vu la lenteur dans la mise en œuvre de la décentralisation, la mise à disposition d'un expert au niveau du MINATD n'est justifiable que par l'espoir que la lenteur actuelle de la réforme s'inverse bientôt. Les activités de renforcement des capacités des communes ne sont pas suffisamment articulées avec celles de l'appui à la société civile au niveau local. La structure au sein des activités de la GTZ est caractérisée par des chemins de communication assez courts et l'organisation n'est peu profonde, ce qui favorise l'efficience. Le manque de clarification de la structure générale du management du programme commun et le manque d'intégration des unités de travail du DED et de la GTZ dans les antennes régionales rendent difficile le management global du programme et surtout l'articulation des activités du DED et de la GTZ. Ceci nécessite une note « **peu satisfaisante** » pour l'**efficience** du PADDL (**niveau 4**).

La **durabilité** des effets est prise en compte dans le concept du programme qui vise au niveau institutionnel et structurel un renforcement des capacités par des formations, l'application des instruments innovateurs et l'appui à la pratique de nouvelles procédures. La faible volonté politique concernant la décentralisation, déduit de la lenteur dans sa mise en œuvre, est un facteur de risque non négligeable pour la durabilité des résultats actuels et futurs. Pourtant, la décentralisation semble irréversible de point de vue politique ce que constatent aussi de bons connaisseurs de la situation politique. L'importance croissante des communes pour le bien-être de la population, au moins là où des activités de développement sont réalisées par biais des communes, laisse sembler peu vraisemblable un reversement total de la décentralisation. Les communes deviennent de plus en plus actives et produisent des effets positifs réels pour la population. Néanmoins, les communes ne disposent pas encore d'une source de moyens financiers pour des investissements sur laquelle elles peuvent compter. Sans ses moyens, les communes n'arriveront pas à remplir leur mandat de développement et les attentes de la population seront déçues. Les effets qui sont attendus au niveau national, p. ex. auprès du MINATD, seront difficilement durables si la culture adminis-

trative générale n'évolue pas. Ce changement n'est pas possible sans des interventions substantielles qui dépassent largement la capacité du PADDL. En dépit du renforcement de la capacité des communes par le PADDL qui les mène à entreprendre des actions de développement sans appui externe comme décrit dans le paragraphe sur l'effectivité, la note pour la **durabilité** du PADDL est réduite à cause des facteurs de risque au niveau national à « **satisfaisante** » (niveau 3).

Dans l'ensemble, la contribution de la coopération technique allemande dans le sens large au programme commun reçoit après l'appréciation des cinq critères du CAD la note « **satisfaisante** » (niveau 3). L'incertitude concernant l'appréciation des futurs impacts et la courte durée du PADDL (surtout des deux composantes au niveau national) impliquent une **pondération** réduite du critère « **impact** » (valeur 1). Les autres critères sont pondérés de manière habituelle.

Le PADDL intègre des aspects **genre** afin de promouvoir avec des mesures spécifiques les actions politiques des femmes, par exemple par la formation de femmes qui veulent se présenter comme candidates aux élections communales. Une stratégie spécifique au PADDL pour la prise en charge de l'aspect genre n'existe pas. Des résultats qui contribuent à la **réduction de la pauvreté** sont nécessairement indirects et ne peuvent pas encore être observés. La concentration des actions sur le renforcement des capacités ne permet pas d'appuyer matériellement des projets communaux avec potentiel de réduire la pauvreté. Ainsi, il n'est pas réaliste de s'attendre à un tel effet causé directement par le PADDL après seulement cinq ans de durée. Le PADDL a une forte orientation d'appuyer et d'accompagner des **processus** sociaux, spécifiquement la vitalisation de la démocratie locale. L'approche multi-niveaux du PADDL et l'assistance des partenaires à tous les niveaux sur la base d'un diagnostic participatif reflètent l'approche **holistique** du PADDL. L'intégration conceptuelle des dimensions économiques, politiques et sociales dans le concept global via les composantes 1 et 3 dans la deuxième phase est au début mais des premiers résultats positifs sont déjà palpables. La dimension **écologique** est peu pertinente pour le PADDL, surtout parce que le programme est peu impliqué dans la deuxième phase dans la planification communale et n'intervient pas directement dans la réalisation des projets concrets des communes. Le PADDL poursuit des objectifs qui correspondent à une approche **fondée sur les valeurs** universellement reconnues. Au niveau de la promotion d'un état de droit, le PADDL manque une réponse conceptuelle à la corruption endémique au Cameroun qui a pénétré non seulement l'exécutif en forme de la tutelle communale, l'administration des impôts, les communes etc. mais aussi la justice.

Des **leçons** suivantes peuvent être tirées de l'évaluation :

Les difficultés que le DED subit à cause de la prise en charge entière d'une composante sans en avoir suffisamment de moyens opérationnels ainsi que les difficultés d'intégration des équipes du DED et de la GTZ dans un programme commun auraient pu être anticipées. Surtout la faible articulation des actions de promotion du développement communal (responsabilité GTZ) et celles d'appui à la société civile (responsabilité DED) figurent comme facteur limitant. Des expériences pratiques dans des pays voisins comme le Tchad qui montrent comment la coopération peut être mise en chemin à temps et systématiquement auraient du être consultées pour ne pas perdre de temps et réduire l'efficacité. En outre, les expériences du PADDL montrent que la stricte séparation de rôles entre les coopérations financière et technique (coopération technique responsable pour le renforcement des capacités et la coopération financière responsable pour l'appui matériel aux projets communaux) peut, si la synchronisation des mesures n'est pas effective, réduire le degré d'atteinte des objectifs. Seulement de programmes qui articulent de manière effective les instruments de la coopération allemande permettent aux communes de lier le renforcement des capacités avec la pratique ce qui résulte en des effets plus durables et efficaces.

L'équipe d'évaluation se permet de faire les **recommandations** suivantes :

- L'articulation des composantes « appui à la société civile » et « promotion du développement communal » doit être renforcée avec vigueur. Ces efforts doivent assurer la planification opérationnelle commune et que la GTZ contribue aux activités communes concernant l'appui à la société civile. Une demande de changement du document de base de la GTZ pourrait faciliter ces efforts.
- La lutte contre la corruption devrait devenir un thème transversal dans toutes les composantes et devrait être l'objet d'un « *mainstreaming* » comme le genre et VIH/SIDA.
- L'ancrage du PADDL et de l'expert en décentralisation à une direction du MINATD devrait être revu en faveur d'un ancrage plus élevé au sein du même Ministère.
- En préparation de la planification de la troisième et dernière phase, un concept devrait être élaboré qui propose, dans les limites des moyens prévisibles, comment toutes les 159 communes des trois provinces de la zone d'intervention pourraient bénéficier d'un paquet d'appui de base du PADDL pour le renforcement de leurs capacités.