

Séminaire d'Apprentissage Conjoint
sur
Gestion Axée sur les Résultats de
Développement
(SAC-GRD)

Documentation
Yaoundé, Cameroun
25 - 27 mai 2010

Introduction

Le Train4Dev Joint Donors' Competence Development Network (Train4Dev) a mandaté la société MDF Training & Consultancy pour élaborer un programme de Séminaires d'Apprentissage Conjoint (SAC) sur la Gestion axée sur les Résultats de Développement (SAC-GRD). Ce programme consiste à délivrer une série de 10 SAC de trois jours consacrés à l'apprentissage spécifique du pays et s'est fixé comme objectif de cibler les compétences du personnel des bailleurs de fonds, de leurs partenaires gouvernementaux et de la société civile pour le 31 décembre 2010.

Un Séminaire d'Apprentissage Conjoint sur la Gestion axée sur les Résultats de Développement s'est tenu du 24 au 27 mai 2010 à Yaoundé, Cameroun. Quelques 36 représentants (11F, 25M) d'institutions gouvernementales camerounaises (14), d'organisations issues de la société civile (13), telles la Banque Mondiale, UNDP, AfD, GTZ et SNV qui ont participé à cet événement. En raison d'autres engagements, aucun représentant de l'Union Européenne était présent (voir la liste des participants en Annexe 1). Pour plus d'informations générales sur le SAC, veuillez consulter la Section 1.

Le SAC-GRD s'est déroulé à un rythme régulier, malgré la difficulté à démarrer à temps. Les participants ont marqué leur accord pour commencer à 8h30 et terminer à 17 heures. Toutefois la formation n'a en réalité débutée que vers 9h30 pour finir à 17 heures, sans que personne ne quitte la formation avant l'heure fixée. M. Okouda Barnabé, Coordinateur du Projet CAMECAP, a certainement enrichi le contenu du programme standard au cours de la deuxième journée par une session sur les statistiques et de leur usage en GRD. En outre, le module sur la gestion du risque a bénéficié d'une plus grande attention que les formations antérieures (Jour 2).

La prise de décision basée sur l'evidence a été davantage développée afin qu'elle puisse englober les indicateurs clés de performance, la gestion du risque, le processus de la prise de décision et une auto-évaluation de ces processus faite par les trois groupes de participants: les représentants gouvernementaux, la société civile et les partenaires au développement. A cette fin, nous nous sommes basés sur un document succinct et une matrice permettant l'évaluation de la prise de décision basée sur l'evidence, textes développés en Mongolie, et bien sûr traduits pour l'utilisation au cours de l'exercice (voir Annexe 3). Pour de plus amples informations, veuillez consulter le contenu du cours à la Section 2.

Affichant un score de 3.50 (3 étant bien et 4 très bien), ce SAC-GRD et celui tenu au Malawi, s'est révélé être l'événement en la matière le plus apprécié à ce jour.

Les points sur le contenu et les méthodologies appliquées étaient tous en ligne avec la moyenne de l'appréciation du cours de 3,50. Les meilleurs points obtenus sont détaillés ci-dessous:

Valeur ajoutée d'un programme conjoint:	3.62
Pertinence des exercices de groupe:	3.57
Pertinence du matériel fourni:	3.57
Lieu approprié:	3.70
Qualité de l'hébergement:	3.82

Les résultats d'évaluations des formateurs et de la personne ressource se situent dans la même tranche de points.

L'équipe des facilitateurs a été fort bien appréciée des participants, avec un score de 3,70 pour Dr. Ondoua, 3.38 pour M. Etono et 3,57 pour Monsieur Snelder. La liste complète des évaluations peut être consultée à la Section 3.

Le but de ce rapport est de servir "d'aide mémoire" aux participants et aux formateurs et aussi de source d'informations pour des séminaires d'apprentissage ultérieurs.

I. Information générale SAC-GRD

1.1 Information clé

Titre de la formation :	Séminaire d'Apprentissage Conjoint sur la Gestion des Résultats de Développement (SAC-GRD)
Pays et ville:	Cameroun, Yaoundé
Secteurs:	Gouvernance (Décentralisation), Eaux et Forêts, Santé
Dates de l'événement:	24 – 27 mai 2010
Résident/Non-résident:	La plupart des participants étaient des navetteurs

1.2 Participants

Au total 36 participants (11 F, 25 M) étaient présents :

Gouvernement:	14	(3 F, 11 M)
Bailleurs de Fonds:	9	(5 F, 4 M)
OSC:	13	(3 F, 10 M)
TOTAL	36	(11 F, 25 M)

Le SAC du Cameroun présentait un bon équilibre entre le nombre de participants issus du gouvernement, de la société civile et celui des partenaires au développement. Les représentants du gouvernement, les fonctionnaires des Ministères traitant avec les partenaires au développement, à savoir les Ministères de la Planification, des Finances, des Eaux et Forêts. Malheureusement le Ministère de la Santé n'était pas représenté, malgré confirmation de leur présence. Les participants de la société civile venaient d'organisations variées qui la représentaient bien. Quant au secteur du développement, les partenaires de l'UNDP, WB, AfD, SNV et la GTZ se sont activement impliqués tout au long du séminaire. L'Union Européenne n'était pas présente.

1.3 Les agences de mise en œuvre et les Formateurs

Agence de mise en œuvre: GTZ

Nous saluons la GTZ qui a organisé de main de maître cet événement (Dana Rosen et Jeanne Tonye) avec l'aspect logistique incluant la préparation de la formation et le matériel didactique pour les ateliers, le personnel en charge du bon fonctionnement du séminaire était présent avant, pendant et après les cours pour garantir une qualité optimale de l'organisation, de l'hébergement et du contact avec l'hôtel, sans oublier le discours d'ouverture et de clôture du Dr. Kalk, le responsable du Bureau Régional de la GTZ à Yaoundé. Le Projet d'Appui à l'Exécution de la Déclaration de Paris (PAEDP) a contribué considérablement à la préparation du cours, et s'est investi plus particulièrement à suggérer des thèmes.

Le séminaire a été mis en œuvre par une équipe de 2 formateurs et d'une personne ressource, qui en fin de compte a aussi repris un rôle actif de formateur. Ci-dessous un profil succinct de cette équipe.

Formateurs:

Dr. Viviane Ondoua Biwolé

Ses domaines d'expertise sont la GRD, la gestion publique, les aspects « genre » et l'entreprenariat.

Dr. Ondoua est le point de convergence entre le Ministère de la Fonction Publique et la Réforme administrative (MINFOPRA) dans le programme national « PROMAGAR », qui vise à introduire la GRD dans six ministères pilotes. Elle est également une participante active aux activités du Secrétariat chargé de la mise en œuvre PROMAGAR. Du 22-26 février 2010, elle a assisté à un atelier international sur la GRD en Ouganda, Kampala. Dr. Ondoua assume également la fonction d'inspecteur général du Ministère et a un très bon aperçu de la réalité dans les Ministères et des efforts visant à moderniser la gestion publique. Dr. Ondoua est formatrice depuis 1998. Elle possède d'excellentes capacités pour le travail en équipe dans un contexte multiculturel facilitant la coopération avec les partenaires au développement.

M. Appolinaire Etono

Ses principaux domaines d'expertise sont la formation, la consultance et le coaching pour des problématiques organisationnelles, y compris le genre.

M. Etono est directeur général d'une société de consultance et de formation DCBC à Yaoundé. Il organise régulièrement et facilite des sessions de formation sur des différents thèmes, mais surtout ceux liés aux personnes et aux organisations. Il a une vaste expérience dans le soutien aux organisations de la société civile concernant les questions de développement institutionnel de renforcement organisationnel. Il travaille surtout avec des ONG (I), mais aussi depuis peu avec des entreprises internationales actives en Afrique (Côte-d'Ivoire, Gabon). M. Etono est également impliqué dans la planification, le suivi et l'évaluation des différents programmes de développement. En combinant ses compétences d'organisation et de sa maîtrise des outils de PM&E, il est certainement bien placé pour aider la société civile vers une plus grande attention de leur travail sur la GRD.

M. Herman Snelder

M. Snelder est le directeur général de MDF, Training & Consultancy, basé aux Pays-Bas. Ses principaux domaines d'expertise sont la formation, la consultance et le coaching pour les questions de gestion, d'organisation et les sujets institutionnels.

Il est impliqué dans la conception et la mise en œuvre de programmes de formation (sur mesure) et la facilitation d'ateliers, ainsi que les services de consultance - principalement dans le domaine de la coopération au développement, en particulier les sujets liés à la gestion et l'organisation des interventions de développement. Les clients de MDF sont principalement: le gouvernement néerlandais, les ambassades néerlandaises, la Commission européenne, l'OCDE/CAD et plusieurs organisations non gouvernementales. M. Snelder a facilité l'Initiative d'Apprentissage conjoint sur la GRD de 2006 à 2007. Dans le cadre du Programme d'Apprentissage conjoint sur la GRD, M. Snelder est l'animateur principal sur la GRD et a, dans le passé, mené des ateliers en Zambie, en Mongolie et au Cambodge (financé par le PNUD).

II. L'événement d'apprentissage conjoint sur la GRD

Préparation dans le pays

Au cours de la préparation de la formation, il a été convenu avec l'équipe en poste dans le pays, d'offrir le programme standard sur la SAC-GRD. Les formateurs avaient l'intention de visiter deux Ministères et l'Institut National des Statistiques le jour précédant l'événement. Toutefois, en raison d'une journée de congé surprise pour la célébration du 50e anniversaire de l'indépendance du Cameroun, cette visite n'a pas pu avoir lieu. En remplacement des visites annulées, des sessions préparatoires au séminaires ont été organisées avec plusieurs représentants de la GTZ; celles-ci ont permis de souligner la nécessité de parler des expériences positives (meilleures pratiques) et d'être aussi pratique que possible lors de l'événement.

Ci-dessous les différentes sessions sont brièvement présentées ainsi que les principaux résultats des sessions de travail en groupe.

JOUR 1

Introduction

Le Directeur Régional de la GTZ, le Dr. Andreas Kalk, a ouvert la séance de formation, soulignant l'importance du SAC comme une occasion unique d'en apprendre non seulement plus sur la GRD mais aussi de créer des liens plus étroits encore entre les partenaires.

Mr. Baté du Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT) a mis en évidence l'importance de la GRD pour le gouvernement du Cameroun et a souligné qu'il avait hâte d'acquérir une plus grande compréhension des concepts et de la mise en œuvre des pratiques de la GRD.

JOUR 1

Introduction

- Mot de bienvenue, objectifs et programme
- A** ➤ Efficacité du développement et aperçu de la GRD.
- Expériences du Singapour et du Rwanda.

Mise en pratique de la GRD

- Débats en groupes sur les défis de la mise en œuvre de la GRD
- B** ➤ Brève introduction à au programme de la GRD au Cameroun : PROMAGAR

Objectifs partagés et stratégies communes

- C** ➤ Introduction succincte à la Chaîne de Résultats
- Démonstration de cas de chaînes de résultats
- Explication des travaux de groupes

Objectifs partagés et stratégies communes

- D** ➤ Groupes de travail développent et débattent des chaînes de résultats.

Au cours de la première session d'introduction, les objectifs, le programme ainsi que l'horaire de travail du séminaire ont été brièvement introduits.

Le formateur a présenté le cours aux participants, cours composé de présentations et de matériel de lecture de référence en français (aussi appelé "notes explicatives" sur les sujets principaux du séminaire). Le formateur a clairement décrit le séminaire comme étant fortement interactif et accompagné d'exercices pratiques. Ainsi, l'image dynamique et active ayant bien été captée par les participants, les formateurs ont ensuite présenté l'idée de tenir un carnet personnel (logbook).

Concepts de la GRD et quelques expériences

Présentation du développement de la GRD et des concepts clés. Les participants étaient intéressés de connaître la différence entre la GRD et les autres concepts existants, comme la planification sur 5 ans, le cadre logique, les objectifs, etc. Il s'avère que la GRD, en utilisant certains des outils liés à ces autres concepts, diffère de façon significative dans la mise au point du changement, à la fois au niveau des bénéficiaires qu'au niveau des "utilisateurs" des services. Pour modifier la notion de l'approche de la gestion aux gens et pour la rendre plus dynamique, il y a lieu de se concentrer non seulement sur les instruments de discussion mais aussi sur les comportements organisationnels et la prise de décision. Les exemples du Rwanda et de Singapour furent soumis à la discussion.

Défis et besoins d'apprentissage

L'introduction sur la GRD passée, le premier exercice de groupe fut lancé.

Les groupes ont débattu de la situation de la GRD au Cameroun et se sont appliqués à développer plus particulièrement 2 thèmes :

1. Les objectifs communs et les partenariats;
2. La gestion axée sur les résultats.

Les questions maîtresses qui ont servis de fil rouge dans les discussions de groupes sont :

1. Quels sont les défis majeurs à relever dans votre situation actuelle ?
2. En tenant compte de ces défis, quels sont vos besoins en apprentissage pendant et après cet atelier ?

Les groupes de travail ont rassemblé les participants issus du même secteur: c'est-à-dire les partenaires au développement, ceux de la société civile et du gouvernement.

Le lendemain matin, un porte-parole de chaque groupe à exposer les résultats de leur groupe de travail pendant la plénière. Nous vous relatons ci-dessous les observations suivantes :

Défis d'apprentissage en GRD

<p>Société Civile</p>	<ul style="list-style-type: none"> • la Société civile devrait devenir un réseau visible d'organisations. • la Société civile a besoin du soutien du Gouvernement (cadre légal et normes). • Professionnalisme et spécialisation de l'OSC. • Faire de la Société Civile un partenaire au développement (programmes) • Renforcer les capacités de l'OSC dans le lobbying et le plaidoyer.
<p>Partenaires au développement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation des stratégies sectorielles • Comment faire le lien entre les plans d'action et le suivi basé sur des indicateurs réalistes? • Entreprendre des activités fondées sur des données fiables. • Culture organisationnelle • Mécanisme de la coordination et les plates-formes. • Communication • Participation • Quelle est contribution attendue des partenaires au développement du PROMAGAR?
<p>Gouvernement</p>	<p>La GRD n'atteint son but que par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'appropriation de l'introduction à la RBM et la GRD. • la sensibilisation de l'opinion publique • le renforcement des capacités • l'amélioration de la gouvernance • la volonté politique • la méritocratie • l'instauration d'un dialogue sincère entre le gouvernement et les partenaires au développement. • la motivation et la rémunération financière des fonctionnaires. • La cohésion entre les stratégies pour assurer la réussite de la DSCE.¹

¹ Proposé au cours de la discussion après la présentation

Les besoins d'apprentissage en GRD

Société civile	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les rapports écrits • Capitaliser l'expertise • Budget en ligne avec les programmes pour les OSC. • Introduire des systèmes d'informations et de S&E élaborés.
Partenaires au développement	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir les changements de culture au sein des organisations publiques. • Qu'est-ce qui peut être changé dans la culture actuelle du Cameroun ? • Etablir un lien entre les budgets et la performance. • Formuler et introduire les indicateurs clés de performance ? • Simplifier et aligner les procédures • Répartir les responsabilités • Adopter un système de suivi cohérent par tous les bailleurs de fonds.
Gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier la relation entre les activités quotidiennes et les stratégies déployées au niveau ministériel et national. • Formulation claire des résultats sectoriels, des indicateurs et des objectifs. • Définition du cadre du S&E. • Meilleure compréhension des concepts de GAR et de la GRD. • Optimiser l'identification des besoins pour garantir une élaboration plus précise des propositions financières.

Introduction à une étude de cas du Cameroun

Après la présentation des résultats de l'exercice de groupe, le Dr. Viviane Ondoua a introduit les participants au programme national « PROMAGAR » qui vise à introduire la GRD dans six ministères pilotes camerounais.

Chaîne des résultats

La présentation en ppt faite par la personne ressource, a introduit la chaîne des résultats comme étant l'un des outils spécifiques de la GRD. Les chaînes de résultats sont des diagrammes logiques reliant les différents niveaux de résultats entre eux – impact, effet, résultats. Afin d'illustrer davantage l'utilisation des chaînes de résultats, le Dr. Ondoua a choisi de présenter une étude de cas sur la modernisation des institutions des services publics au Cameroun.

Par la suite, les participants ont été subdivisés en cinq groupes de travail qui se sont penchés sur l'élaboration de leurs propres chaînes de résultats : trois groupes sur les sujets liés à la gouvernance/décentralisation, un sur le thème de la santé et le dernier sur le secteur vert (forêt, ressources naturelles).

Evaluation du Jour 1

Il n'y a pas eu d'évaluation formelle ou informelle en fin de journée mais les participants ont poursuivi leur discussion sur les chaînes de résultats même après la clôture de la première journée du séminaire à cinq heures.

JOUR 2

Introduction

La deuxième journée s'est déroulée exactement de la façon où elle a été planifiée, à l'exception toutefois de deux petits points: la session sur la gestion du risque et celle sur les Q&R concernant l'utilisation des statistiques dans la GRD/programmes de développement. Une révision du premier jour n'était pas prévue en début de la deuxième journée du séminaire puisque les participants se sont plongés immédiatement dans la finalisation de la chaîne des résultats de leur groupe qu'ils avaient commencé l'après-midi jour premier jour.

M. Okouda Barnabé, anciennement employé par l'Institut National des Statistiques, et qui occupe actuellement le poste de coordinateur du programme sur le Renforcement des Capacités de Gestion de projet économique, a répondu aux questions préparées au préalable par les participants. M. Barnabé a su donner une introduction enthousiaste et inspirante aux statistiques.

JOUR 2

Objectifs partagés et stratégies communes

- Présentations des travaux des groupes sur les chaînes de résultats incluant les indicateurs de résultats.
- A**
 - Participants prennent connaissance des résultats des autres groupes et revoient leur chaînes et indicateurs.
 - Formateurs font le point sur les chaînes de résultats

Prise de décision fondée sur l'évidence

Indicateurs de Performance

- B**
 - Indicateurs-clé de performance
 - Présentation des cas indicateurs
 - Examen des principaux indicateurs de performances par les sous-groupes

Prise de décision fondée sur l'évidence

Indicateurs de Performance - Gestion des Informations

- C**
 - Introduction et discussion sur l'évaluation des risques en gestion des risques
 - Préparation des questions sur la prise de décision basée sur l'évidence

Prise de décision fondée sur l'évidence

Gestion des informations

- D**
 - Session de Q & R sur les indicateurs, les mécanismes de rapportage, le flux d'informations et l'utilisation d'informations dans le rapportage et la prise de décision.

Chaînes des résultats

Les résultats des groupes de travail sont présentés en plénière et sont suivis de la session Q&R où la pratique de l'identification des chaînes de résultats sont discutés. Les formateurs ont donné plus d'informations techniques sur: la façon de développer les chaînes de résultats, sur les différences et les similarités entre les chaînes de résultats et le cadre logique, sur la définition des objectifs vis-à-vis des résultats, sur la logique de la chaîne, la flexibilité, la théorie du changement sous-jacente à cette logique, les différences entre les réalisations et les résultats, etc.

Indicateurs clés de performances

Les formateurs expliquent comment utiliser les indicateurs clés de performance qui ont été détaillés par la suite, et font appel à des exemples de changement dans l'administration publique. Cette introduction fut suivie par l'examen des indicateurs que les participants avaient identifiés pour le ciblage des résultats dans leur étude de cas. Par conséquent, tous les participants ont identifié ensemble les indicateurs pour un résultat sélectionné et ont souligné l'importance d'un des éléments de l'indicateur "SMART", à savoir sa caractéristique de pouvoir se mettre d'accord. La leçon tirée par ce groupe de travail était que les indicateurs n'étaient pas uniquement les résultats d'exercices techniques mais aussi les résultats d'un processus interactif pendant lequel toutes les parties impliquées ont convenu de se mettre d'accord sur des ambitions réalistes.

La gestion des risques

Dans l'après-midi, au cours d'une session interactive où des exemples variés ont été utilisés, les groupes ont discuté des expériences et des pratiques de la gestion du risque.

La prise de décision basée sur l'évidence et les statistiques

Présentation du processus de prise de décision basée sur l'évidence et brève discussion. Les participants ont ensuite été subdivisés en sous-groupes pour préparer les questions sur la prise de décision basée sur l'évidence.

M. Barnabé a commencé par répondre à toutes les questions posées par les participants et enchaîna par la présentation de la structure et du fonctionnement de l'Institut National des Statistiques du Cameroun. Il a souligné l'approche axée sur la demande de l'Institut et l'importance de la méthodologie orientée sur des résultats ne pouvant pas être adaptés à des fins politiques.

JOUR 3

Introduction

Au cours du troisième et dernier jour de la formation, plus d'attention qu'initialement prévu fut consacré à la prise de décision basée sur l'évidence.

Jour 3

➤ *Récapitulatif – Journal de bord*

Leadership

- Introduction au leadership (ppt)
- A** ➤ Présentation du leadership par le maire de Yaoundé (conditions de stationnement)
- Discussion sur le leadership

Cap scan et évidence basée sur la prise décision:

- Introduction au concept du cap scan (analyse de capacité)
- B** ➤ Mission : évaluation de la prise de décision basée sur l'évidence.
- Présentation et brève discussion sur l'évaluation et l'utilisation du Cap Scan.

Changement vers la GRD: planification de l'action

- C** ➤ Les participants évaluent leur situation personnelle et prépare les éléments clés de leur plan d'actions.

Suivi des actions et finalisation

- D** ➤ Présentation du plan d'actions aux partenaires de développement, gouvernements et organisation des sociétés civiles ;
- Présentation de la CdeP sur la GRD.
- Finalisation, évaluation et clôture

Récapitulation

Cette session a fait le bilan des expériences et des leçons apprises à ce stade. Elle a permis aux facilitateurs de répondre à certaines questions concernant les outils et les approches introduites au cours des deux journées de formation.

Leadership

Les participants ont apprécié que l'accent ait été mis sur le leadership comme un élément clé de la GRD. Bien que de multiples outils/ instruments existent déjà, les participants soulignent la lenteur du progrès. Il a donc été conclu qu'il était sans doute plus important et plus utile de se pencher sur les aspects moins visibles du processus, comme le leadership, la performance du personnel et la culture pour déclencher un changement dans le futur.

Le CAP Scan and la prise de décision basée sur l'évidence

Le CAP Scan a tout d'abord été expliqué aux participants. Afin de se rendre compte ce qu'est le CAP Scan et comment il fonctionne, il a été demandé aux participants (partenaires du développement, le gouvernement et la société civile) d'évaluer une série de composants entrant dans le concept du leadership et la prise de décision axée sur l'évidence.

Étapes progressives de l'évaluation :

- L'ignorance: aucune attention, aucun signe de sensibilisation significative chez les principales parties prenantes pour ce composant.
- Prise de conscience: une certaine prise de conscience émerge chez les intervenants clés des parties prenantes sans toutefois déclencher une réaction sérieuse au sujet de ce composant.
- Exploration: ce composant commence à attirer une sérieuse attention. Les principales parties prenantes explorent la question.

- Transition: ce composant attire l'attention du grand public, mais il y a encore beaucoup d'amélioration à faire.
- Mise en œuvre complète: ce composant est traité de façon satisfaisante.

Appréciation

Apprécier la qualité de prise de décisions:

Dans les secteurs

Phases progressives

Ignorance: ne reçoit pas une attention par les acteurs concernés

Conscience: quelques acteurs sont conscients, mais pas d'activités pour améliorer

Exploration: Le sujet attire de plus en plus d'attention et certaines initiatives sont prises

Transition: Le composant reçoit une attention sérieuse mais il rest beaucoup à faire

Implementation complète: Le composant est réalisé

Qu'est ce que vous proposez pour améliorer les composants Leadership, Suivi/Evaluation, Planification et Budget et Statistique

Prise de décision sur base des données factuelles

Composantes	0	1	2	3	4
	Critère pour chaque phase progressive				
	Ignorance	Conscienc	Exploratio	Transition	Implementat
Leadership					
<i>Système effective pour informer les décideurs</i>			P,	S,G	
<i>Décideurs reconnaissent l'utilité des données et s'assurent qu'elles sont prises en compte dans les décisions</i>			P,S,G		
<i>Système de planification et budget sont liés entre eux à partir du terrain jusqu'à la capitale</i>			G	P,S	
<i>Managers prennent des décisions sur base de systèmes qui mesurent la performance</i>		G	S		P
Suivi et Evaluation					
<i>Capacité de suivi et évaluation à un niveau acceptable</i>			G		P,S
<i>Les données de performance sont utilisées pour analyse et préparation des plans</i>		G	S	P,S	
<i>Managers sont capables d'obtenir à temps et sous forme utilisable les données sur les produits et les effets</i>			P	G,S	
Planification et Budget					
<i>Processus transparente de décision sur priorités et budgets</i>		G		P	S
<i>Données sont collectées pour soutenir le processus budgétaires</i>			S	P	G
<i>Participation dans le processus de planification et allocation de budget</i>			P		S
Statistiques					
<i>Données sont desagregées</i>			P	S	G
<i>Données sont d'une bonne qualité</i>		S			G
<i>Données sont produites à temps</i>		G,S			P

ACCOUNTABILITY
PARTNERSHIP

S
P S

Plan d'action

Explication sur la dernière mission sur le plan d'actions au sein de groupes d'acteurs spécifiques. Un inventaire sur les changements possibles est dressé par les groupes. Les participants ont dû sélectionner quelques changements de la liste et élaborer une procédure de mise en œuvre de ces changements (activités, acteurs, ressources, calendrier) selon le format de leur plan d'actions personnels.

Ci-dessous les résultats du groupe de travail:

PLANS D' ACTIONS DES PARTICIPANTS

GROUPE: Représentants du Gouvernement

Changement (tangibile & mesurable)	Actions à entreprendre	Responsable	Ressources	Période de mise en oeuvre
Respect strict des calendriers et canevas de préparation des budgets (procédures et processus)	-Transmission du rapport Budget	- PM		- Octobre
	-Signature à temps de la circulaire présidentielle	- PR	- Ressources humaines/matérielles et financières	- 30 Juin
	-Tenue des conférences budgétaires	- MINEPAT/MINFI	Idem	- Juillet-Août
	-Elaboration du document budgétaire	- MINFI/MINEPAT	Idem	- Septembre
Généralisation des systèmes de mesure des performances.	- Concevoir des outils d'évaluation des performances	- MINFOPRA/ MINFI/ MINEPAT	Idem	Octobre/Décembre
	- Vulgarisation desdits outils	- MINFI/ MINFOPRA MINEPAT + Toutes les Administrations.	Idem	
	- Utilisation effective desdits outils	- Les chefs de Départements		
Renforcement de la fonction « Audit » dans les administrations	- Inspection Générale à redynamiser - Audit externe à instaurer	- PR/PM - Tous les Chefs de Départements ministériels - Associations		Permanent

Changement (tangible & mesurable)	Actions à entreprendre	Responsable	Ressources	Période de mise en oeuvre
		Nationales		

GROUPE: Représentants de la Société Civile

Changement (Tangible & mesurable)	Actions à entreprendre	Responsable	Ressources	Période de mise en œuvre
Adopter les statistiques comme outil d'aide à la décision	- Sensibiliser; - Valider les données; - Développer les outils de collecte	- Organisation + Expertise externe - Etat		Début 2011
Renforcer les capacités en planification et budgétisation	Organiser des ateliers de restitution interne sur la GRD, GAR...(Supports)	- Organisations partenaires - PTF - Etat		Novembre-Décembre 2010
Renforcer les capacités des décideurs en leadership	Former, suivre et <i>coaching</i> (conseils à distance)	- Partenaires + expertise extérieure - Etat		2010
Former sur le monitoring et le reporting	Former, coacher, capitaliser			Novembre-Décembre 2010

GROUPE: Représentants Bailleurs de Fonds

Changement (Tangible & mesurable)	Actions à entreprendre	Responsable	Ressources	Période de mise en œuvre
Harmonisation des procédures	- Recueillir les critiques et besoins du Gouvernement. - Conduire un suivi sectoriel conjoint (PTF + Gouvernement). - Développer des programmes communs (basket funds, appui budgétaire sectoriel)	- Comité Multi Bailleurs (CMB) - Chef de file (PTF et Gvt) - CMB et/ou Chefs de file (PTF et Govt)		ASAP
Amélioration de la communication et de la participation entre Bailleurs, Gouvernement et Société Civile	Développer et formaliser des cadres de concertation sectoriels (technique)	- CMB Sous-groupes - Ministères		ASAP

III. Évaluation

3.1 Participants ayant complété le formulaire d'évaluation:

Bailleurs de fonds: HQ		Bailleurs de fonds: terrain		Gouvernement		OSC		Secteur privé		Total	
F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M
1	5	3	4	3	4	3	7	--	--	10	20

3.2 Résumé de l'évaluation:

	Score moyen 1 = très faible, 2= faible, 3= bon, 4= excellent)					
	Donor HO	Donor FO	Gouvernement	OSC	Secteur privé	Total
1. Atteinte des objectifs de la formation	3.17	3.57	3.71	3.50	---	3.50
2. Valeur ajoutée d'un programme conjoint	3.20	4.00	3.57	3.60	--	3.62
3. Répondre aux attentes	2.83	3.33	3.43	3.70	--	3.40
4. Pertinence du contenu du travail	3.60	3.43	3.00	3.40	--	3.31
5. Equilibre adéquat entre la théorie et la pratique	3.17	3.29	3.71	3.50	--	3.37
6. Mélange adéquat des méthodes	3.67	3.57	3.71	3.20	--	3.50
7. Pertinence du matériel fourni	3.33	3.57	3.57	3.70	--	3.57
8. Pertinence des exercices en groupe	3.00	3.50	3.86	3.78	--	3.57
9. Moyenne de la performance des formateurs						
<i>Viviane Ondoua</i>	3.67	3.91	3.67	3.58	--	3.70
<i>Appolinaire Etono</i>	3.43	3.20	3.46	3.42	--	3.38
<i>Herman Snelder</i>	3.57	3.62	3.46	3.62	--	3.57
10. Pertinence des informations avant le cours.	3.17	3.00	3.17	3.20	--	3.14
11. Lieu approprié	3.67	4.00	3.71	3.50	--	3.70
12 Qualité de l'hébergement	4.00	4.00	4.00	3.00	--	3.82
13. Qualité des repas et des rafraichissements	3.50	3.43	3.57	3.20	--	3.40
Moyenne	3.36	3.57	3.56	3.49		3.50
Moyenne globale:	3.50					

3.3 Analyse et recommandations

Conclusions générales:

Avec une moyenne globale de 3.50, ce séminaire est de loin le plus apprécié des SAC-GRD avec celui qui s'est déroulé au Malawi. Avec une participation de 36 personnes réparties également entre les trois groupes cibles, le SAC-GRD du Cameroun répond aux objectifs fixés par le Train4Dev Network.

Les points les plus élevés :

Valeur ajoutée d'un programme commun:	3.62
Pertinence des exercices de groupe :	3.57
Pertinence du matériel fourni :	3.57
Lieu approprié:	3.70
Qualité de l'hébergement:	3.82

Ces résultats rejoignent ceux des évaluations des formateurs et de la personne ressource. Les participants ont aussi beaucoup apprécié l'équipe des facilitateurs, avec un score de 3,70 pour le Dr. Ondoua, 3.38 pour M. Etono et 3.57 pour M. Snelder.

Les points les plus bas:

Pertinence des informations antérieures au cours:	3.14
Pertinence du contenu utilisé pour le travail personnel:	3.31
Bonne équilibre entre la théorie et la pratique:	3.38

Effectivement, le score attribué aux informations gérées avant le cours est le plus bas, toutefois, le score pour ce séminaire dépasse pour la première fois 3.

Les points donnés au contenu et aux méthodologies étaient proches de l'appréciation moyenne du cours de 3,5. En conclusion, nous pouvons affirmer que le cadre général du cours a bien été apprécié et que l'organisation de cet événement avec la participation de participants issues de tous les secteurs (partenaires de développement, le gouvernement et la société civile) a grandement contribué à la valeur ajoutée du cours.

Les deux séminaires les plus appréciés à ce jour (SAC de Malawi et celui du Cameroun) semblent souligner que les personnes ressources jouent un rôle crucial dans la bonne réussite de cet événement. Puisque le cours dans son ensemble se déroule à bon pas et que l'équipe de formateurs prestent bien, l'intervention de personnes ressources bien informées est la valeur ajoutée qui peut encore être créée. Aussi bien au Malawi qu'au Cameroun, les recommandations de l'équipe sur place dans le pays ont contribué à identifier la personne ressource appropriée.

L'expérience a démontrée que le bon choix d'études de cas (adaptés au contexte du pays respectif) combiné aux compétences nécessaires de l'équipe de facilitateurs pour présenter l'information de façon variée et attrayante, augmente l'enthousiasme chez les participants pour le sujet et les motive à participer activement.

Recommandations des formateurs

- Tenter d'organiser un séminaire d'apprentissage avec des hauts fonctionnaires étant donné que le Leadership est l'élément clé pour promouvoir le progrès en GRD au Cameroun.
- Essayer de stimuler les participants et renforcer la Communauté Africaine de Pratiques sur la gestion axée sur les Résultats de Développement au Cameroun et qui existait déjà chez 11 membres dont 3 étaient présents au séminaire.
- Organiser un suivi (informel) du Plan d'actions. Il est important à ce que ces participants enthousiastes conservent l'esprit et l'énergie présents au séminaire.
- Penser à donner un coup de pouce à PROMAGAR, qui est un programme bien développé et qui comprend tous les éléments de la GRD. Une attention particulière doit être donnée aux aspects des Ressources Humaines et du Leadership du programme.
- Adapter le SAC au contexte du pays avant que celui-ci ne commence serait très utile. Cependant, il serait autant judicieux d'ajuster le programme pendant le cours en fonction des contraintes imposées par le temps, en fonction de l'importance de certains sujets, des souhaits des participants, etc.. C'est pourquoi la flexibilité des formateurs à s'adapter à la situation et la flexibilité de savoir reprendre le cours des choses en mains reste un critère extrêmement important.

Annexe 1: Liste des participants

Fiche de Présence

Atelier de formation Train4Dev sur la gestion axée sur les résultats
 25.-27. mai 2010, Hôtel Mt.Fébé

√

NOM, Prénom	Institution/Fonction	Point Focaux – oui/non? pour?	25.5.	26.5.	27.5.
1. M. AKOA, Albert Anicet	Fédération des Communes et Villes Unies du Cameroun (CVUC)/Maire de Ngoulemankong		√	√	√
2. M. ABAKAR, Oumar	MINFOF/Chargé d'Etude DAG/Fonds Commun	Ordonnateur /MINFOF	√	√	√
3. M. BATE, Moses Ayuk	MINEPAT		√	√	√
4. Mme. BILOUNGA, Stéphanie	MINFI/Chargée d'Etude, Secrétariat Général		√	√	√
5. Mme. COLY, Annette	GTZ/Projet d'Appui à l'Exécution de la Déclaration de Paris (PAEDP) Conseillère Technique Principal		√	√	√
6. M. DECLEIRE, Yanek	GTZ/ProPSFE Conseiller MINFOF MINEP Forêts - Environnement		√	√	√
7. M. ENOW, Dickson Enow	Youth and Gender Welfare Association (YOGWA)/Présidente	Oui	√	√	√
8. M. ESSOMBA, Pierre	MINATD/Chef de la Division des Affaires Juridiques		√		

NOM, Prénom	Institution/Fonction	Point Focaux – oui/non? pour?	25.5.	26.5.	27.5.
9. M. FAISOP, Charles	MINFOPRA/CEA		√	√	√
10. M. FOMBE MBAH, Georgewill	ARMP/Contrôleur à la Brigade de Contrôle, des Enquêtes et des Investigations	Pour ARMP		√	√
11. M. ITOUA-AYESSA, Nestor	Conseil des Eglises Protestantes du Cameroun (CEPCA)/Forum Cameroun/Service des Eglises Evangéliques en Allemagne pour le Développement (EED)	Oui	√	√	√
12. M. KAUP, Ludger	DED/PADDL		√	√	√
13. Mme. MANDENG, Corinne	Filles d'Aujourd'hui, Femmes de Demain (FAFED)/Présidente		√	√	√
14. Mme. MANGE MAYER, Magdalene Keja	PNUD	HIV/AIDS groupe programme	√	√	
15. M. MBA MBO, Hyacinthe	La Jeunesse volontaire des nations unies pour la promotion des droits de l'homme (JEVNU.PRODH)/Président Coordinateur Centre International de Formation Appliquée en Démocratie, Développement, Ethique et Gouvernance (CIFADDEG)/Directeur		√	√	

16. M. MBOBDA, Emmanuel	MINFI/Chargé d'Etude, Direction Générale du Budget		√	√	
17. Mme. MOUNLOM, Damaris	Femmes-Santé-Développement (FESADE)/Coordinatrice		√	√	√
18. M. MOUNCHAROU, Georges	MINFOF/Chef de Cellule de Coopération		√	√	
19. M. MZOGANG, Patrick	MINEPAT		√		
20. M. NANA, Leopold	GTZ/PADDL Conseiller Technique		√	√	√
21. Mme. NDJEBET, Helene	Banque Mondiale		√	√	
22. Mme. NDOUMBE, Victorine	MINFOPRA/CS		√	√	√
23. Mme. NGO MBOGLEN, Maxemilienne	Association de Lutte contre les Violences faites aux Femmes (ALVF)		√	√	√
24. M. NGOUNOU, Charlie Martial	Association Internationale des Maires Francophones (AIMF)/Président Exécutif, AfroLeadership	Pour l'AIMF	√	√	√
25. M. NKAMA, Arsène	PNUD		√		
26. M. NKONGHO, Samuel Agbortogo	MINATD		√	√	√
27. M. NJOYA NSANGOU, Soulémane	Association des Jeunes pour la Promotion de la Culture, l'Education et le Développement Economique et Social (AJP CEDES)/Administrateur, Coordonnateur	oui	√	√	√

28. M. NTEP, Rigobert	MINEP/Sous-directeur de la Sensibilisation	Pour PSFE Comp. 1	√	√	√
29. NZEUSSEU, Leopold	Transparency International		√	√	√
30. M. OKOUDA, Barnabe	INS			√	
31. Mme. ONDOUA BIWOLE, Viviane	MINFOPRA/Inspectrice Générale et Coordinatrice du projet PINORAC		√	√	√
32. M. ONDOUA, Serge Hervé	MINEP/Chef de Division des Etudes, des Projets et de la Coopération		√	√	√
33. Mme. RADEKE, Helen	GTZ/ Projet d'Appui à l'Exécution de la Déclaration de Paris (PAEDP) Conseillère Technique		√	√	
34. Mme. ROSEN, Dana	GTZ/Experte Associée au Bureau Régional		√	√	√
35. M. SONG, Jean Emile	ADIL/COSADER/Ingénieur Agronome, Structure des OSC Développement Rural		√	√	√
36. M. VUILLERMET, Matthieu	Ambassade de France au Cameroun /Economiste Chargé de mission gouvernance Service de coopération et d'action culturelle		√		√
37. Mme. YOBO GOUEM, Fidèle	SNV/Advisor - Pastoral Livestock	Pour suivi évaluation MfR (Managing for Results)	√	√	√

Annexe 2: Réponses des participants aux questions ouvertes

Q3: Quels sont les effets du séminaire que vous considérez être importants pour l'augmentation future de l'harmonisation, l'alignement et la gestion axée sur les résultats?
La mise en commun d'acteurs divers offre l'opportunité d'initiative multi-acteurs pour améliorer les approches d'harmonisation et d'alignement.
La participation multi-acteur à l'atelier. La sensibilisation à l'approche GRD et les exemples par pays.
Relation causalité entre intrants-extrants-effet-impact ; les risques; le leadership.
La chaîne des résultats.
La collaboration et l'échange entre les différents groupes d'acteurs (société civile, gouvernement et les PTF).
La prise de conscience vis-à-vis des compétences au niveau des différents groupes, et des idées concrètes ont été développées; lieu entre ministère et secteur.
Sa nature (séminaire conjoint) qui a permis de mettre sur une même table de discussions : les bailleurs, le gouvernement et la société civile.
My risk management and decisions taking skills will increase. This will follow by production of results within a committed time.
Les plans d'actions que les différents groupes ont élaborés sont porteurs d'espoir à condition qu'ils soient effectivement mis en œuvre.
Public mêlant CSO, bailleurs et gouvernement; travail en ateliers.
Partager les informations et les pratiques, capitaliser les expériences et échanger, publication des bonnes pratiques.
Prise de conscience des enjeux, engagement à renforcer les capacités et implanter les techniques et outils, Intérêt aux stratégies / vision des partenaires, exigence de renforcement organisationnel.
We should principally adapt our cultural environment. With this results-based management will be easily adopted and executed.
<ul style="list-style-type: none"> – Prise de conscience importante (GAR) – Motivation à "championner" la GAR dans nos organisations – Interrogation sérieuse sur les conditions pour avoir la GAR au Cameroun.
Clarté et Précision dans la définition des concepts (base), approche (méthodologique) excellente.
1. L'accord sur l'importance ou la pertinence de l'aspect participatif dans la mise en œuvre des stratégies de développement. 2. Changement de la mentalité.
Sensibilisation
Travail en atelier avec divers acteurs, travaux pratiques, explication des concepts, études de cas.
La communauté de langage entre la société civile, le secteur privé et l'administration

Q6: Quelles sessions étaient les plus importantes pour vous?
Gestion des risques, Indicateurs Clés de Performance, leadership et Cap Scan.
Indicateurs, risques et la prise de décision.
1 ^{ère} session du 2 ^{ème} jour.
Travaux dans le groupe de la société civile; élaboration après identification des faiblesses.
Deuxième et troisième jour.
Chaînes de résultats et Indicateurs Clés de Performance.
Travaux en atelier par secteur, exposés, élaboration des plans d'action.
Chaîne de résultats (travail en groupe); statistique, surtout les exercices pratiques – CAP-Scan pour une application concrète.
Gestion du risque /reportage à partir des effets, impacts, prise de décision.
Sessions B, C 1 ^{er} jour. Sessions B, C, D, 2 ^{ème} jour, Sessions B, C, 3 ^{ème} jour.
The first day session B and C. Second day sessions B and C and third day sessions B and C.
La session qui s'est focalisée sur les formulations et la gestion des risques lors de l'exercice de planification.
Présentation des concepts; challenges à affronter.
Chaînes de résultats; Prise de décision fondée sur des données factuelles; les statistiques dans la prise de décisions; le leadership; CAP Scan
Les sessions qui étaient les plus importantes sont les travaux en groupe et la restitution de ces travaux.
Gestion des risques, expression statistique des résultats, importance du leadership dans la GRD, CAP Scan.
The 3rd session
GRD, Statistiques et CAP- scan
3 & 1
Prise de décision fondée sur les données factuelles ; indicateurs de performance.
Leadership, méthode CAP-scan.
Concept de la chaîne de résultat ; Situation des données disponibles au Cameroun.
Leadership ; gestion du risque, introduction à la GRD.
1. La gestion des risques 2. La flexibilité de la GRD 3. Le leadership
CAP Scan, leadership.
Gestion des risques; GAR au Cameroun.
Première et dernière sessions (ateliers).
La chaîne des résultats

Q7: Quelles sessions étaient pour vous les moins importantes ?
1 ^{er} jour
Aucune
Présentation INS
l'introduction, échanges les défis (challenges)
Celles qui n'ont pas été citées plus haut
Session A for the first day, Non in the other sessions
Leadership (trop général)
The 1st and 2 nd day sessions, because these contained concepts that I already integrated during my previous RBM or GAR seminars
CAP scan restait un peu "peu applicable" comme méthodologie
Les statistiques pour la prise de décision car durée courte

<p>Q21: Merci de noter vos commentaires sur les sujets précités et de nous faire part de vos suggestions pour améliorer le cours.</p>
<p>Ajouter une séance sur la planification, parce que Chaîne de Résultats mérite plus d'analyse.</p>
<p>La majorité des participants mènent leurs activités à Yaoundé, cela a influencé négativement sur la régularité aux sessions, ce qui explique les retards.</p>
<p>Pensez aux supports du séminaire fin doivent être distribués tout au long.</p>
<p>Satisfaction totale.</p>
<p>Un grand merci à l'équipe de consultants / modérateurs. Le séminaire était très intéressant et a facilité l'échange entre les participants en une manière totalement nouvelle.</p>
<p>Prévoir un peu plus de temps pour les interventions des participants (à certains moments, on était un peu 'privé' de parole).</p>
<p>Pour une formation pareille, il serait mieux de sortir de la ville.</p>
<p>Nous tirons un coup de chapeau à la GTZ initiatrice de l'atelier et l'escortons à veiller à la mise en œuvre des recommandations formulées.</p>
<p>Considering the limited time for much work, I will suggest that in future workshops, the organising team should Endeavour to serve the participants with the working documents about a week before the workshop. This will permit participants to read and appreciate the material and to better participate in the workshop.</p>
<p>Le genre d'atelier doit être organisé hors des lieux de service des participants pour les amener à s'y concentrer exclusivement.</p>
<p>Il serait intéressant de faire des exercices concrets (ex: définition d'une politique publique ou d'un programme) avec les différents acteurs (CSO; bailleurs; gouvernement), au delà des plans d'action.</p> <p>Une formation spécifique GRD, pour les bailleurs, serait très intéressante pour approfondir (voir identifier) des pratiques concrètes GRD en matière de politique et programme de développement.</p>
<p>Multiplier des exemples ; Etudes de cas; Espaces de réflexion/échanges sur les pratiques entre organisations.</p>
<p>Je propose que les séminaires soient organisés au centre ville par ce que l'hôtel paraît très distant par rapport à nos résidences.</p>
<p>Attendre le feedback des participants quand ils utiliseront les apprentissages.</p>
<p>It's important to pay attention to the English audience. A bilingual consultancy will impact more. Howe ver I apprécieâtes the bilingualism of Mr. Herman Snelder.</p>
<p>Tous mes encouragements pour la méthodologie: Participation + Exposé + Ateliers + Travaux de groupe + discussions contradictoires. Faire d'autres formations.</p>
<p>Continuez dans la clarté et la précision du cours (explications).</p>
<p>Le séminaire pouvait alter en deux jours!</p>
<p>Le fait d'adjoindre à M. Snelder, des Camerounais ayant une bonne connaissance du sujet et du contexte est réellement appréciable.</p>
<p>Bien vouloir inviter quelques décideurs (leaders); leurs contributions contribueront énormément à enrichir les discussions.</p>
<p>Questions liées au budget et à la compétence restent ouverte; qualité des prestations / qualité des dépenses.</p>
<p>Il serait très intéressant de faire cette même formation spécialement pour les bailleurs en élaborant des ateliers très concrets. De même pour une formation mêlant divers acteurs, il eût été intéressant de faire un atelier consistant par exemple à formuler un programme ou politique de développement selon la GRD, faisant intervenir gvt, OSC et bailleurs, aux différentes étapes de la programmation. Les ateliers sont restés un peu trop théoriques.</p>
<p>Présenter la Déclaration de Paris et l'importance de la GAR comme outil permettant l'opérationnalisation de la Déclaration de Paris ; la préoccupation éthique dans la gestion axée sur les résultats.</p>