



**Université Senghor**

Université internationale de langue française  
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

# **LE ROLE DES ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES (ONG) DANS L'EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES AU CAMEROUN : CAS DU SECTEUR DE L'ENVIRONNEMENT URBAIN**

Présenté par

**Armand NANFACK NGOUFACK**

Pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département : Administration/Gestion

Spécialité : Gouvernance et Management public

Le 12 Mars 2017

Devant le jury composé de :

- Dr Alioune DRAME                      Président du Jury

Université Senghor d'Alexandrie

- Pr Raphaël NKAKLEU                      Membre du Jury

Université de Douala

- Dr Hanane EL ZEINY                      Membre du Jury

Université d'Alexandrie

## Remerciements

Mes remerciements vont à l'endroit :

de Dieu tout puissant ;

de mon Directeur de mémoire, le Professeur Raphaël NKAKLEU qui a accepté de me soutenir dans cette œuvre, nous permettant d'apporter notre modeste contribution à une meilleure participation des ONG à l'évaluation des politiques environnementales en milieu urbain au Cameroun. Nous espérons que les acteurs concernés sauront trouver dans cette initiative quelques éclairages quant aux procédures et mécanismes afin de mieux s'impliquer avec les autres parties prenantes et promouvoir une évaluation davantage maîtrisée, partagée et utile ;

de notre chef de département, Docteur Alioune DRAME, pour sa disponibilité et son accompagnement sans relâche ;

Et de toutes les personnes qui m'ont soutenu en vue de la réalisation de ce travail ; il s'agit spécialement :

du Ministre de l'habitat et du développement urbain du Cameroun, Monsieur Jean Claude MBWENTCHOU et du Secrétaire Général dudit Ministère, Docteur Ahmadou SARDAOUNA ;

de Monsieur Guy VOUFO;

de mes amis, particulièrement Axel ETOUNDI, OKALA EBODE et Pascal KAMTCHUENG ;

de mes frères et sœurs pour leurs encouragements.

## **Dédicace**

A feu mon père, Thomas NANFACK et à ma mère Sabine AWOUNFACK

## Résumé

L'évaluation des politiques publiques est au cœur du nouveau management public et de la performance des politiques environnementales menées en milieu urbain au Cameroun ; compte tenu de l'ampleur des problèmes et des enjeux liés à la forte croissance démographique, à la dégradation continue de ce cadre de vie, malgré la mise en place de politiques publiques pour inverser la tendance. Au regard de la complexité de ces questions, mieux apprécier la capacité de l'Etat à trouver des réponses conséquentes en la matière nécessite, l'implication de tous les acteurs concernés au nom du principe de la pluralité de l'évaluation des politiques publiques accentué par celui de la participation en matière environnementale. Au rang de ces acteurs figurent en bonne place les ONG qui contribuent à la réalisation des missions d'intérêt général et dont l'apport indéniable dans la promotion et la protection de l'environnement est reconnu par l'Etat. Cependant, malgré la consécration textuelle de l'évaluation des politiques environnementales et du rôle des ONG en la matière, on dénote une faible visibilité sur le dispositif évaluatif et surtout une insuffisante implication et mobilisation de cet acteur. Ce qui nous a amené à nous demander comment les ONG contribuent-elles à l'évaluation des politiques environnementales urbaines au Cameroun ? Par quels procédures et mécanismes jouent-elles ce rôle ? Leur participation est-elle ainsi effective ? Ce questionnement nous a semblé digne d'intérêt au regard du statut de cet acteur, des enjeux et des spécificités de l'évaluation des politiques environnementales qui est néanmoins adossée aux critères généraux de la performance publique.

Aussi avons-nous mobilisé une démarche épistémologique de type compréhensive. L'analyse croisée des sources documentaires et des données du terrain nous ont permis de relever non seulement que les ONG sont associées par l'Etat à l'évaluation des politiques environnementales, mais également que celles-ci prennent des initiatives d'évaluation de l'action de l'Etat. Il s'est tout de même dégagé une faible maîtrise des concepts, mécanismes et procédures de l'évaluation des politiques publiques autant par les ONG que par les acteurs étatiques. Ceci d'autant plus que la spécificité de l'évaluation des politiques environnementales, nécessite une application adaptée des critères et indicateurs de l'évaluation des politiques publiques et une maîtrise des instruments particuliers à ce secteur. L'insuffisante maîtrise des mécanismes de l'évaluation s'est aussi traduite dans une faible implication des ONG par l'Etat et une timide appropriation de l'évaluation par celles-ci. Ce qui nous a conduit à des propositions de plusieurs ordres visant l'amélioration du cadre juridique et institutionnel de l'évaluation des politiques environnementales, l'amélioration du système managérial des ONG et la mise en place d'un cadre associatif permettant de fédérer l'ensemble des acteurs publics et privés concernés afin de renforcer la culture de l'évaluation des politiques environnementales en milieu urbain.

## Mot-clefs

Politiques publiques, évaluation des politiques environnementales, ONG, procédures, environnement urbain.

## **Abstract**

Environmental policy evaluation is a major requirement of democracy today as it contributes to enhance authority's legitimacy. The new public management and state reform for performance is also at stake. This vision is being put in place in Cameroon so as to be deep-rooted. Then, we are still seeking for a permanent, coherent and rigorous framework for the development of policy evaluation. The need is about the entire public sector. Urban environmental policy deserves specific attention as a lot of important things are at stake. Its complexity calls for the application of adapted tools, like the participatory and preventive principles for the evaluation to be well done. The participatory principle entails better implication of NGOs that have progressively gain credibility and contribute a lot in the amelioration of environmental policy evaluation and the preservation of general interest.

However, the matter is to know, how exactly NGOs proceed to bring a considerable contribution to the realization of performant environmental policies through evaluation in such a specific domain.

So our, method consist of identifying ways and means that NGOs use to considerably influence the environmental policy evaluation.

Our researches lead us to know that NGOs are associated by the state in the evaluation. Also, they spontaneously initiate actions to help the State to put in place policies that will really satisfy public interest and people welfare. We also realized that environmental policy evaluation is so specific and needs the adaptation of classic public policies' performance criteria and indicators. As such, NGOs and other public policies' evaluation stakeholders still have a long way to go in order to really share policy evaluation tools, principles, method and approaches.

Due to that, we also contributed by submitting proposals for that situation to be better tackled. These proposals essentially focus first on the reinforcement of specific environmental evaluation tools on the amelioration of the legal and administrative system of pubic evaluation through the association of all the stakeholders for them to really share and vulgarize the culture of public policies evaluation.

**Key-words:** public policies, environmental policies evaluation, NGOs, procedures, urban environment

## Liste des acronymes et abréviations utilisés

- ONG : Organisation non Gouvernementale
- MINEPDED : Ministère de l'Environnement, de la Protection de la Nature et du Développement Durable ;
- MINHDU : Ministère de l'Habitat et du Développement Urbain ;
- MINEPAT : Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire ;
- DSCE: Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploie ;
- PNGE : Plan National de Gestion de l'Environnement ;
- CaDEA : Association camerounaise pour le Développement de l'Evaluation ;
- ACAMEE : Association Camerounaise de l'Evaluation Environnementale ;
- RFE : Réseau Francophone de l'Evaluation ;
- PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
- EIE : étude d'impact environnemental ;
- EES : évaluation environnementale stratégique.

## Sommaire

Introduction .....	
Première partie : l'intervention des ONG dans l'évaluation des politiques environnementales urbaines au Cameroun : une assise théorique et institutionnelle en construction.....	
Chapitre 1 : Revue de la littérature et approche méthodologique de la recherche.....	
Section 1:Approche méthodologique de la recherche: une démarche épistémologique compréhensive	
Section2: Le cadre théorique de l'intervention des ONG dans l'évaluation des politiques environnementales.....	
Chapitre 2 : le dispositif institutionnel d'encadrement de l'intervention des ONG dans l'évaluation des politiques environnementales urbaines .....	
Section 1:le cadre juridique et les autres documents de référence.....	
Section 2:les organes étatiques et l'aménagement des cadres de concertation.....	
Deuxième partie : les mécanismes pratiques d'intervention des ONG dans l'évaluation des politiques environnementales urbaines au Cameroun et les axes d'amélioration.....	
Chapitre 1: les procédures d'évaluation des politiques environnementales par les ONG.....	
Section 1: les données recueillies.....	
Section 2:discussion des résultats de l'enquête.....	
Chapitre 2: les axes stratégiques et opérationnels d'amélioration du cadre d'intervention des ONG.....	
Section 1: axes stratégiques.....	
Section 2: Axe opérationnel: contribution à la mise en place d'une société camerounaise de l'évaluation	
Conclusion.....	

## Introduction

### I-Contexte et justification

L'évaluation des politiques publiques constitue aujourd'hui une des exigences démocratiques qui contribue à renforcer la légitimité des autorités publiques, dans le cadre du nouveau management public. Cette orientation se met progressivement en place au Cameroun.

Dans une société moderne complexe, au regard de la multiplication des besoins sociaux et des interventions des pouvoirs publics, divers acteurs non étatiques<sup>1</sup> font davantage pression sur les gouvernants afin d'être mieux informés et impliqués dans la gestion publique. Egalement désignées sous le vocable de politiques publiques, les actions de l'Etat font de plus en plus l'objet d'analyse et d'exigences à la lumière de leur niveau de performance<sup>2</sup>. Ainsi, « l'analyse des politiques publiques constitue plus que jamais, un outil indispensable pour comprendre les enjeux auxquels sont confrontées les sociétés contemporaines »<sup>3</sup>. Les interventions de l'Etat sont de plus en plus scrutées par différentes parties prenantes afin que les fonds publics soient mieux gérés pour le bien commun dans une société émancipée où la légitimité des décisions ne va jamais de soi<sup>4</sup>. « Au-delà de la légitimation démocratique (dite primaire), l'action publique doit renforcer sa légitimité (dite secondaire) par la qualité des prestations fournies aux acteurs sociaux. »<sup>5</sup> De là découle la nécessité d'évaluer les politiques publiques.

L'évaluation n'a pas pour seul objectif de mesurer les coûts et les effets des politiques, elle vise aussi à en éclairer les enjeux et les mécanismes afin de permettre à tous, de l'élus au simple citoyen, d'en devenir les acteurs informés et responsables<sup>6</sup>. Elle se présente en effet comme « une activité qui vise à produire des connaissances sur les actions publiques, notamment quant à leurs effets, dans le double but : de permettre aux citoyens d'en apprécier la valeur, et d'aider les décideurs à en améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et les impacts »<sup>7</sup> Il s'agit d'un nouvel outil d'aide à la décision publique qui s'attache particulièrement à l'appréciation de la qualité de l'action publique qui doit dans les conditions démocratiques, assurer pleinement la satisfaction de l'intérêt général. Cette affirmation revêt toute son importance face à la complexité des nouveaux enjeux de la société contemporaine que constituent notamment les questions relatives à la gestion de l'environnement urbain qui nécessitent la participation de tous les acteurs sociaux. En effet, l'amélioration du cadre de

---

<sup>1</sup> Il s'agit des : partis politiques, syndicats, associations, médias, mouvements religieux, ONG etc.

<sup>2</sup> La performance englobe à la fois la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'impact des politiques explicitées dans la définition des concepts clés.

<sup>3</sup> MULLER P. (2013), *Les politiques publiques*, Paris, PUF, 10<sup>ème</sup> édition, Coll. encyclopédique 4<sup>è</sup> de couverture.

<sup>4</sup> Perret B. (2008) *l'évaluation des politiques publiques*, Paris, collection Repères, nouvelle édition, 4<sup>è</sup> de couverture.

<sup>5</sup> Magdalinjs et al, *l'évaluation des politiques publiques en Belgique, théories, pratiques et défis*, revue périodique du centre de recherche en administration publique, Pyramide, URL : <https://pyramides.revues.org/590>, consulté le 10 janvier 2017

<sup>6</sup> Perret B., op.cit., 4<sup>è</sup> de couverture.

<sup>7</sup> Définition de l'évaluation par la société française de l'évaluation URL : [www.sfe-asso.fr].

vie en milieu urbain est fondamentalement lié à la qualité de vie des populations au regard du poids des pollutions diverses et autres formes de dégradation de l'environnement sur leur épanouissement.

De ce fait, et dans l'optique de la modernisation de son action, l'Etat a mis en place des mécanismes juridiques et institutionnels en vue de répondre aux défis de l'évaluation de celle-ci en tenant compte de la société civile et des ONG en l'occurrence. D'où l'importance de l'évaluation participative<sup>8</sup>. Les ONG constituent en la matière une catégorie digne d'intérêt. En effet, en tant qu'association à but non lucratif, d'intérêt public, qui ne relèvent ni de l'État, ni d'institutions internationales, elles se font porte-paroles d'une conscience citoyenne. Si la place des ONG en tant qu'acteur contribuant à la réalisation des missions d'utilité publique est reconnue par bon nombre d'Etat, au nom des principes de gouvernance démocratique, il importe d'explorer leur intervention dans la pratique de l'évaluation des politiques environnementales en milieu urbain. Il est à noter que dans la majorité des pays africains (qui n'échappent pas au questionnement), et au Cameroun en particulier, l'évaluation des politiques environnementales urbaines est une activité récente<sup>9</sup>.

En effet, les politiques appliquées en milieu urbain au Cameroun peinent encore à garantir un environnement sain. Il faut préciser que l'environnement est abordé ici au sens strict et renvoie davantage à tout ce qui est lié à la nature et au cadre de vie<sup>10</sup>. Il convient de relever que les questions de gestion de l'eau et de l'énergie, de l'air, des sols, des déchets, de protection et de gestion des espaces entre autres, restent fortement préoccupantes. Plusieurs situations démontrent à suffisance cet état de choses. Il s'agit notamment des problèmes récurrents d'inondations, de pollution, de changements climatiques, de raréfaction des énergies fossiles, de disparition des espaces verts et de préservation du patrimoine culturel dans les grands centres urbains<sup>11</sup>. Les politiques mises en place doivent être évaluées de manière conséquente. L'absence d'efficacité des politiques publiques est inséparable de la question de leur évaluation qui pose de nombreux problèmes au Cameroun. Il faut donc s'inscrire dans une démarche évaluative pour intégrer l'innovation et l'atteinte des résultats. Les politiques urbaines, présentent des insuffisances dans la protection de l'environnement et devraient être revisitées dans la logique de la performance. L'évaluation de ces politiques est dans la plupart des cas centralisée au niveau de l'Administration publique sans que l'on s'inscrive dans une véritable trajectoire participative qui prenne réellement en compte les points de vue de toutes les parties prenantes<sup>12</sup>. Dans le même temps, les acteurs autres que l'Etat ne semblent pas faire preuve d'un réel dynamisme dans

---

<sup>8</sup> ROUILLARD C. *et al.* (2011) *L'Etat et la société civile sous le joug de la gouvernance*, Les presses de l'Université Laval, Collection gouvernance et gestion publique ; page 218.

<sup>9</sup> Selon Tcheuwa J.C. dans son article sur les préoccupations environnementales en droit positif camerounais, *revue juridique de l'environnement*, page 3 Strasbourg, 2006, la prise de conscience de la protection de l'environnement s'est opérée avec le sommet de Rio sur l'environnement de 1992. Ensuite, viendra la loi cadre de 1996 sur la gestion de l'environnement qui introduira les instruments d'évaluation environnemental. C'est également vers cette même période avec le renforcement des institutions démocratiques que se construiront progressivement les cadres d'évaluation.

<sup>10</sup> Pris au sens large, notre travail engloberait l'environnement, social, économique, culturel et embrasserait toutes les questions y relatives. Elles n'en sont pas moins concernées, mais sans faire partie de l'objet principal de l'évaluation.

<sup>11</sup> Cas notamment des inondations et des pollutions récurrentes dans les grandes villes du Cameroun que sont Yaoundé, Douala et Garoua, sans oublier les questions des installations des industries et de la mauvaise gestion des déchets.

<sup>12</sup> Voir sur le site de La CaDEA, <http://www.cadea-cm.org/>, rencontre faisant le point sur l'évaluation au Cameroun.

l'évaluation des politiques. Il en ressort que la question des acteurs et des outils de l'évaluation est déterminante dans la réussite de l'évaluation des politiques environnementales en milieu urbain au Cameroun.

Le cas de la société civile et particulièrement des ONG mérite une étude approfondie étant donné qu'elles contribuent non seulement au renforcement de la légitimité de l'action des gouvernants, mais également à leur performance. Il faut par ailleurs souligner que le terme ONG englobe dans le cadre de notre étude à la fois les associations agréées conformément à la loi N°99/014 du 22 décembre 1999 régissant les ONG et celles qui l'ont été au sens de la loi n° 90-53 du 19 décembre 1990 portant sur la liberté d'association<sup>13</sup>. Comme l'a souligné Jean-Claude Barbier<sup>14</sup>, l'évaluation s'inscrit dans la triple logique du management public, de la démocratie et du débat scientifique. Elle prend en compte de façon raisonnée les différents intérêts en présence et recueille la diversité des points de vue pertinents sur l'action évaluée, qu'ils émanent d'acteurs, d'experts, ou de toute autre personne concernée. Cette prise en compte de la pluralité des points de vue se traduit chaque fois que possible par l'association des différentes parties prenantes concernées par l'action publique ou par tout autre moyen approprié<sup>15</sup>.

Pour remédier à la situation ci-dessus présentée, l'Etat a mis sur pied un cadre juridique et institutionnel en vue d'associer tous les acteurs à une mise en œuvre efficace des politiques publiques. Diverses parties prenantes ont été consacrées de manière indirecte comme actrices de l'évaluation des politiques publiques. Ceci à travers notamment le décret n° 2013/7987/PM du 13 septembre portant création et organisation des comités de suivi et d'exécution physico-financière de l'investissement public. Ce texte conforte entre autres, la loi n° 90/053 du 19 décembre 1990 sur la liberté d'association, la loi n°99/014 du 22 décembre 1999 régissant les organisations non gouvernementales et la loi n° 96/12 du 5 Août 1996 portant loi-cadre relative à la gestion de l'environnement au Cameroun qui accordent une place de choix aux associations dans la conduite des politiques publiques. Tout de même, à l'observation de l'état de l'environnement, des politiques environnementales menées par les pouvoirs publics au Cameroun, et des actions d'évaluation des ONG, une question demeure : quelle est la place qu'occupent effectivement les ONG sensées contribuer à la performance de l'action publique, dans l'évaluation desdites politiques ? D'où le sujet qui nous préoccupe : ***le rôle des ONG dans l'évaluation des politiques publiques au Cameroun : cas du secteur de l'environnement urbain.***

---

<sup>13</sup> La différence faite entre ONG et associations de défense de l'environnement au Cameroun ne nous semble pas opérante dans le cadre du traitement de ce sujet. Ces deux entités font partie des organisations non gouvernementales et contribuent toutes aux missions d'intérêt général. Nous en adoptons donc une définition large au sens du droit camerounais.

<sup>14</sup> Barbier Jean-Claude, « Éléments pour une sociologie de l'évaluation des politiques publiques en France », *Revue française des affaires sociales*, 1/2010 (n° 1-2).

<sup>15</sup> Voir son article sur La charte de la société française de l'évaluation: des principes pour les participants à l'évaluation des politiques et des programmes publics.

<https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00449848/document>.

## **II- Problématique**

Le Cameroun a consacré les ONG comme acteurs majeurs dans l'évaluation des politiques environnementales. Aussi, partant du postulat selon lequel la raison d'être des ONG est celle de leur participation à l'amélioration de l'action publique (notamment par le biais de l'évaluation), une question demeure cependant :

***Comment les ONG participent-elles à l'évaluation des politiques environnementales urbaines au Cameroun ?*** En effet, cette interrogation nous permet d'explorer les moyens de la participation des ONG à l'évaluation, précisément dans le domaine de l'environnement urbain. Il s'agit d'examiner la question sous l'angle des procédures. Quel est le chemin suivi, et quels en sont les outils ? Dans la mesure où nous ne saurions réaliser un travail aux allures purement descriptives, il est également important pour nous d'interroger les moyens de l'évaluation mis en place. Cette analyse nous semble pertinente en considération non seulement de la spécificité de l'évaluation des politiques publiques et du statut des ONG (entité privée associative), mais également du contexte camerounais où ces deux réalités sont encore en construction et s'avèrent déterminante dans la performance des politiques publiques. Il en découle concrètement un questionnement devant éclairer l'analyse. Quelles sont les procédures et les mécanismes à travers lesquels les ONG contribuent à l'appréciation de la qualité de l'action publique sur l'environnement urbain ? En tant qu'acteur spécifique, à côté de l'Etat et d'autres institutions intervenant dans l'évaluation des politiques publiques, l'action des ONG en la matière est-elle menée par des initiatives propres ou est-elle en permanence inscrite dans l'agenda politique de l'Etat ? Les mécanismes mis en place permettent-ils, à l'évaluation d'être de véritables outils d'aide à la décision publique ?

## **III- Objectifs**

De ce qui précède, la présente étude se fixe pour objectif d'analyser les différentes formes d'intervention des ONG dans l'évaluation des politiques environnementales en milieu urbain au Cameroun. A cet effet, deux objectifs spécifiques ont été retenus :

1. examiner le cadre théorique, juridique et institutionnel d'encadrement de l'intervention des ONG en matière d'évaluation des politiques publiques au Cameroun en intégrant la question du profil des acteurs;
2. analyser les outils pratiques d'intervention des ONG dans l'évaluation des politiques environnementales urbaines au Cameroun tout en proposant des axes stratégiques et opérationnels d'amélioration desdites interventions.

## **IV- formulation de la proposition de recherche**

Nous partons de l'idée que l'évaluation de l'action de l'Etat est à la base des interventions des ONG qui tentent de l'améliorer. Aussi, le cadre juridique mis en place par l'Etat accorde-t-il indirectement aux

ONG d'être associées à l'évaluation des politiques environnementales urbaines. Il ne leur est pas non plus interdit de prendre des initiatives propres d'évaluation des politiques publiques dans le secteur de l'environnement urbain. Il s'agit donc pour nous de *comprendre la démarche d'évaluation adoptée par les ONG en la matière en explorant les mécanismes effectivement mis en place* à travers la confrontation du formel et du réel et en dégagant les interactions entre les acteurs, les différentes perceptions et motivations.

## **V-intérêt du sujet**

Nous appesantir sur le rôle des ONG dans l'évaluation des politiques environnementales nous semble pertinent et repose sur un double intérêt :

Au plan académique : Mener une recherche approfondie sur le rôle des ONG dans l'évaluation des politiques environnementales contribue à une meilleure compréhension des canons scientifiques de l'évaluation des politiques publiques au Cameroun. Il s'agit spécifiquement du profil des acteurs et des outils et procédures de l'évaluation dans le secteur de l'environnement urbain<sup>16</sup>. Ce qui permet davantage de comprendre et d'améliorer la participation des ONG à l'évaluation des politiques environnementales.

Au plan professionnel : l'expérience acquise au sein de l'Administration publique camerounaise (Ministère de l'Habitat et du Développement urbain) a permis de percevoir davantage la participation des acteurs de la société civile dans l'évaluation des politiques publiques comme un des éléments clés de l'amélioration de l'action de l'Etat et de la gouvernance. Ajouté à cela, le besoin fort urgent d'évaluation de la dimension environnementale des politiques urbaines. Il s'agira ainsi d'apporter une contribution à la performance des politiques environnementales urbaines non seulement au niveau des services centraux mais également des ONG environnementales dans le cadre du renforcement de leurs capacités. Ceci dans la mesure où cette dernière catégorie d'acteur remplit des missions d'utilité publique, mais également jouent un rôle particulièrement important dans la protection et la gestion de l'environnement. Toutes choses qui permettront de renforcer la culture de l'évaluation dans la gestion des affaires publiques.

Au regard de ce qui précède, il importe de bâtir notre recherche d'abord sur les constructions théoriques de l'évaluation des politiques publiques qui débouchent nécessairement sur un cadre normatif et institutionnel dont on ne saurait se départir (**première partie**). Ensuite, il sera question de nous appesantir pour mieux saisir la réalité sur l'appropriation des mécanismes prédéfinis par les ONG et d'en proposer compte tenu des insuffisances constatées des axes d'amélioration (**deuxième partie**)

---

<sup>16</sup> L'évaluation des politiques publiques et particulièrement des politiques environnementales dans le secteur urbain au Cameroun à la lumière des outils du nouveau management public reste quasiment inexploré, d'où notamment l'absence d'ouvrages spécialisés sur la question au Cameroun.

## **Première partie : l'intervention des ONG dans l'évaluation des politiques environnementales urbaines au Cameroun : une assise théorique et institutionnelle en construction**

La question de l'évaluation en matière environnementale est très significative compte tenu des principes de participation et de prévention qui commandent d'évaluer les conséquences sur l'environnement de toute initiative publique importante en associant toutes les parties prenantes. Ce qui nécessite la reconfiguration d'une Administration publique qui met davantage en place des approches partenariales d'élaboration et de mise en œuvre des politiques environnementales. Cette orientation commande l'aménagement des instruments juridiques et des institutions adaptés. Ceux-ci seront construits de manière à intégrer la théorie des communautés de politiques publiques.<sup>17</sup> Ainsi Dans ces conditions, au-delà du formalisme juridique et administratif, coexistent de vraies dynamiques citoyennes d'impulsion des politiques mises en place. Sur ce cadre s'appuie l'évaluation des politiques environnementales qui sont avant tout des politiques publiques. Même si elles gardent leurs spécificités, les politiques environnementales s'appuient sur le cadre général de construction et de performance des politiques publiques. La protection de l'environnement autant que l'évaluation des politiques publiques est récente au Cameroun. Ainsi, l'intervention des ONG se construit progressivement sur les plans théorique et institutionnel y relatifs.

Ainsi, l'appropriation par les ONG de l'évaluation des politiques environnementales en milieu urbain se bâtit sur une bonne connaissance des concepts notions et acceptions de base établis par la doctrine en matière de politiques publiques. Cette orientation est soutenue par une démarche méthodologique sur laquelle s'appuie l'ensemble de notre recherche. C'est sur la base de ces préalables que nous pourrons mieux saisir l'évaluation des politiques environnementales en milieu urbain.

---

<sup>17</sup> Muller P. Ibid P. 45 l'auteur affirme sur ce point « l'une des fonctions les plus importantes de ces réseaux est donc d'être le lieu où se construisent les diagnostics et les solutions qui aboutissent à la prise de la décision publique.»

## **Chapitre 1 : Revue de la littérature et approche méthodologique de la recherche**

Il s'agit ici de nous appuyer sur les théories et concepts de base qui constituent le socle du développement de l'analyse des politiques publiques et qui sont indispensables dans l'analyse des interventions des ONG dans l'évaluation des politiques environnementales urbaines au Cameroun. Sera également présenté le cadre méthodologique de la recherche qui expose la démarche par laquelle nous avons procédé pour recueillir et exploiter les données.

### **Section 1 : Approche méthodologique de la recherche : une démarche épistémologique de type compréhensive**

Cette démarche permet d'analyser les procédures par lesquelles les ONG participent à l'évaluation des politiques environnementales par divers acteurs concernés. C'est ainsi que pour mener à bien notre travail, nous avons procédé par la revue documentaire et l'enquête de terrain, guidée principalement par la méthode qualitative.

#### **Paragraphe 1 : la revue documentaire et l'enquête**

Nous avons été orientés par la revue documentaire dans la construction de l'outil d'enquête.

##### **A. La revue documentaire**

La recherche documentaire nous a permis de faire le point sur quelques documents traitant de l'analyse des politiques publiques en général et l'évaluation de ces politiques de manière spécifique. Il s'agit de quelques ouvrages pertinents, généraux et spécialisés issus de la doctrine en la matière. Ceci est d'autant important que le caractère relativement récent de la matière exige de bien s'approprier les documents fondamentaux de la doctrine qui ont pu être identifiés.

D'autres ressources documentaires non moins importantes ont tout aussi contribué à une analyse transversale et enrichie de la question traitée. Celles-ci concernent les articles et autres notes importantes répertoriées des sites internet de référence et des bibliothèques, principalement de l'Université Senghor d'Alexandrie et de la « Bibliotheca d'Alexandrie ». Etant donné que les politiques publiques sont au carrefour de plusieurs sciences politiques et sociales, ont également été inclus dans la littérature spécialisée, les textes juridiques et tous les documents formels renseignant dans le contexte concerné le sujet traité. L'exploitation croisée de l'ensemble de ces documents a permis d'approfondir notre réflexion et d'aborder la recherche sur le terrain avec plus d'éléments d'orientation.

## B. L'enquête

Il s'agit ici au préalable de la présentation du cadre de notre étude et des outils mobilisés sur le terrain.

Relativement au premier point, il importe de présenter quelques éléments saillants en rapport avec notre étude sur le Cameroun en général et ses deux grandes métropoles que sont Douala et Yaoundé.

Encore appelé Afrique en miniature, le Cameroun est un pays situé dans la sous-région de l'Afrique centrale et s'étend sur une superficie de 475650km<sup>2</sup> ; il est limité à l'Est par la République Centrafricaine, à l'Ouest par le Nigeria, au sud par le Congo, le Gabon et la Guinée Equatoriale et au Nord-est par le Tchad avec lequel il partage la limite du Lac Tchad. Il est situé au Golf de Guinée, entre le 2<sup>ème</sup> et le 13<sup>ème</sup> degré de latitude Nord et entre le 9<sup>ème</sup> et le 16<sup>ème</sup> degré de longitude Est. La croissance démographique reste assez élevée et se caractérise par une forte disparité géographique. La population camerounaise à environ 23.4 millions d'habitants en 2014, avec une densité de 46 habitants au km<sup>2</sup>. Le taux de croissance de cette population est en moyenne de 2,6% par an. On assiste également à un accroissement important du taux d'urbanisation désormais autour de 55% de la population tandis que les infrastructures et équipements d'accueil ne sont pas adaptés. Ce qui n'est pas sans conséquences sur l'état de l'environnement urbain principalement dans les deux grandes métropoles que sont Douala (plus de trois millions d'habitants) et Yaoundé (plus de deux millions d'habitant et demi d'habitant ) qui constituent le cadre spécifique de notre étude. Ces villes concentrent à elles seules plus de la moitié de la population urbaine du Cameroun. Les conséquences de cette situation se constatent au niveau de l'augmentation des différents fléaux environnementaux et une dégradation considérable de l'environnement urbain.

Au Cameroun, la situation environnementale est marquée outre les problèmes globaux et connus de l'environnement de la planète tels les changements climatiques, la destruction de la couche d'ozone, par une dégradation multiforme des différents milieux (ONUDI, 2002). Ainsi le développement de l'urbanisation n'est toujours pas accompagné de celui des infrastructures et services de l'environnement urbain correspondants ; tels l'approvisionnement en eau potable, la gestion des ordures ménagères et des eaux usées. On note en effet dans les villes camerounaises, la quasi-absence des réseaux d'égouts et des systèmes de traitement des eaux usées, l'insuffisance d'approvisionnement en eau potable ainsi qu'une gestion inadéquate des déchets solides<sup>18</sup>. «Douala étant la première ville industrielle du Cameroun, l'impact des industries sur l'environnement et sur la société est très considérable. Les zones industrielles sont investies par les zones d'habitat. Dans la zone industrielle de Bonabéri, la situation est alarmante. Parce qu'il y a une densification des habitats dans cette zone industrielle»<sup>19</sup>. Cette pollution est tout comme à Yaoundé aussi le fait des eaux usées, de la

---

<sup>18</sup> Mémoire de Gisèle BAOK, Pollution des eaux et rivières et impact sur les populations riveraines: cas de la rivière Mgoua dans la zone industrielle de Douala-Bassa. Université de Dschang FASA, Master en gestion de l'eau, option environnement 2017

<sup>19</sup> Site <http://fr.africatime.com/cameroun/articles/douala-haut-lieu-de-la-pollution>

démographie galopante qui entraîne des drains bouchés. Par conséquent, il y a des répercussions sur l'environnement et sur la santé. « D'un point de vue des risques naturels, on a les phénomènes d'inondations, des mouvements de masse, l'érosion des sols qui sont liés à des caractéristiques physiques de ces villes, également à la pression anthropique sur le milieu.

Pour ce qui est de l'enquête proprement dite, elle s'est élaborée autour des questionnaires<sup>20</sup> ouverts et structurés suivant des objectifs et une population cible. C'est ainsi qu'elle a eu pour objectif de mobiliser les données nous permettant de comprendre:

- le niveau de connaissance et de maîtrise des outils et démarches d'évaluation des politiques publiques par les ONG traitant des questions environnementales en milieu urbain ;
- comment ces ONG s'approprient les procédures leur permettant d'évaluer effectivement l'action publique dans ce secteur ;
- quelles sont les actions entreprises par elles en vue de contribuer effectivement à une meilleure connaissance des effets propres de l'action publique ou à leur amélioration.

Relativement à la population cible de notre étude, plusieurs acteurs sont concernés de près ou de loin compte tenu de l'importance de la question. Mais il a semblé judicieux de viser particulièrement certaines catégories d'acteurs jugés essentiels. Il s'agit en premier lieu des responsables d'ONG environnementales opérant sur les questions relatives à l'environnement urbain. En second lieu, sont visés les responsables des départements ministériels, notamment le ministère en charge de l'environnement urbain, à savoir MINEPDED, le MINHDU, ceux des Collectivités locales compte tenu du contexte de la décentralisation. Sont également pris en compte dans cette catégorie certaines structures gouvernementales qui de manière générale sont en charge des questions de coordination, de contrôle et d'évaluation des politiques gouvernementales, en l'occurrence, le Ministère en charge de l'économie et de la planification et l'office du Premier Ministère. En troisième lieu, ont été visés les Experts et Universitaires dont la connaissance et la maîtrise des questions d'évaluation des politiques publiques apportent davantage d'éclairages à la compréhension de l'objet de l'étude.

Aussi avons-nous adressé nos questionnaires à trois catégories d'acteurs<sup>21</sup>. A savoir :

- une catégorie A composée de dix sept (**17**) personnes concerne les Responsables d'ONG intervenant sur les questions relatives à l'environnement urbain ;
- une catégorie B composée de neuf (**09**) personnes et concernant les Responsables du Ministère de l'Environnement, de la Protection de la Nature et du Développement Durable, du Ministère de l'Habitat et du Développement Urbain et du Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire ;
- une catégorie C est composée de six (**06**) personnes et concerne les universitaires ;

---

<sup>20</sup> Annexes n°1,2 et 3.

<sup>21</sup> La liste figure à l'annexe n°4 excepté le cas des responsables des Ministères qui ont demandé l'anonymat.

Au total, la population visée par l'étude est composée de trente deux **(32)** personnes sur la base d'un échantillon représentatif et compte tenu non seulement du fait que la culture de l'évaluation est naissante, mais aussi de la diversité et de la qualité des ressources abordées.

Relativement à l'analyse des données, il y a été procédé par le traitement manuel au vu de la taille de l'enquête et de l'échantillon. Il faut également indiquer que cette analyse a été faite à la lumière de la littérature sur la question tout en tenant compte du contexte afin de ne pas occulter les dynamiques internes et différentes interactions. Ce qui permet d'adopter des logiques interprétatives correspondantes qui au-delà de la réalité détectent des signaux importants de relecture et de reclassement.

A la suite de l'analyse, les résultats ont été présentés de manière synthétique compte tenu des grandes orientations qui se sont dégagées. Ont concomitamment été utilisés comme procédés illustratifs des résultats les tableaux relevant les pourcentages afin de décliner de manière plus expressive les produits découlant des études sur le terrain.

## **Paragraphe 2 : les limites de la méthode de recherche**

Notre recherche s'est heurtée à plusieurs facteurs limitatifs. Il s'agit premièrement de l'accès aux cibles et deuxièmement de l'accès aux données

### **A-difficultés d'accès aux cibles de l'enquête**

Nous avons rencontré plusieurs difficultés dans la conduite de notre travail de recherche. En premier lieu, notre questionnaire n'a pas pu être administré à certaines cibles de l'enquête. Il s'agit notamment d'un bon nombre d'acteurs des Ministères ciblés auxquels nous n'avons pas pu accéder. En effet, plusieurs ont exprimé de la méfiance vis-à-vis de la question de l'évaluation des politiques publiques, par les acteurs de la société civile et n'ont pas répondu favorablement à la demande de renseignement du questionnaire. Par ailleurs quelques personnes ont accepté l'exercice sous la condition de l'anonymat. Ce qui ne nous a pas permis d'obtenir un plus grand nombre de données pour l'analyse.

### **B-Difficultés de mobilisation des données**

Nous avons noté l'insuffisance des données statistiques. Cette situation nous a semblé liée tantôt au fait que très peu de structures sont consacrées au recueil des données statistiques. C'est ainsi que plusieurs acteurs publics, ne disposent pas de cellules de recueils de données et quand elles existent, elles sont dans la plupart des cas rarement actualisées et très limitées. Il faut ajouter à cela le fait que la faible culture de l'évaluation n'a fait que renforcer le problème de la disponibilité des données en la matière. Les difficultés d'accès aux données se sont également traduites dans l'impossibilité de disposer des copies des évaluations ou études effectivement menées. En outre certains documents importants n'ont simplement pas archivés par bon nombre de cibles. Cette situation n'a pas été également sans influence sur la qualité des renseignements obtenus compte tenu de l'ampleur de notre travail de recherche et de l'approche théorique de l'évaluation des politiques publiques. Nous avons

également pu remarquer que l'insuffisance des données trouvait certaines de ses causes dans la faible compréhension de la question de l'évaluation qui pour certains a pu provoquer une certaine hostilité et pour d'autres la réponse à très peu de questions posées (quelques uns des questionnaires adressés n'ont pas été renseignés, d'autres encore très faiblement renseignés).

Néanmoins, ces difficultés nous ont davantage confortées à l'idée de travailler à l'approfondissement de la culture de l'évaluation.

## **Section 2 : le cadre théorique de l'intervention des ONG dans l'évaluation des politiques environnementales**

Bien que l'intervention des ONG, ait pour socle ici le cadre théorique de l'évaluation des politiques publiques, il n'en demeure pas moins que le profil de cet acteur et la complexité des problématiques environnementales lui donnent un caractère particulier.

### **Paragraphe 1 : la théorie de l'évaluation des politiques publiques et l'intervention des ONG**

Cette orientation nous permettra de saisir avec plus d'objectivité la question des acteurs, de la démarche et des outils de l'évaluation. Les développements sur la question de l'évaluation des politiques publiques nécessitent au préalable sans être exhaustif des éclairages sur le concept de politiques publiques pour une meilleure compréhension de l'objet de l'évaluation. Il faut dans cette optique préciser que le phénomène est saisi ici par les éléments qui permettent de le caractériser.

#### **A- Le concept de politiques publiques**

Les politiques publiques constituent le socle de l'analyse des politiques environnementales urbaines et de l'intervention des ONG

##### **1- le concept de politiques publiques, boîte à outils de l'analyse des politiques environnementales**

Pour mieux saisir le concept de politiques publiques, nous l'abordons à travers ses éléments caractéristiques. Ceux-ci ont été relevés de manière détaillée par Yves Mény et Jean-claude Thoenig, cités par Pierre MULLER<sup>22</sup> ainsi qu'il suit : « une politique publique se présente sous la forme d'un programme d'actions gouvernementales dans un secteur de la société ou un espace géographique. »

D'après ces auteurs, cinq éléments permettent d'identifier une politique publique et peuvent se résumer par un ensemble de mesures concrètes se traduisant par des décisions plus ou moins autoritaires qui s'inscrivent dans un cadre général d'action [(ce qui permet en principe de distinguer une politique publique de simples mesures isolées)], s'adressant à un ou à des publics précis et visant des buts ou

---

<sup>22</sup> Pierre MULLER *Ibid.*, p. 20.

objectifs précis.<sup>23</sup> Ce cadre général n'est jamais donné et doit toujours faire l'objet d'une recherche. Une politique publique n'est donc pas un donné, mais un construit. C'est ainsi que d'après Marie-Christine Kessler dans l'avant-propos de l'ouvrage « évaluation des politiques publiques »<sup>24</sup>, la notion de politique renvoie à un ensemble complexe de programmes, procédures et régulations concourant à un même objectif général.

Pour être plus exhaustif, on rattachera à cette catégorie l'ensemble de mesures, textes, projets, discours et d'actions, issus d'autorités légitimes, s'inscrivant dans un cadre général d'action qu'il soit explicite ou implicite et concernant un secteur de la société ou une sphère géographique. Ces éclairages sont d'une grande utilité pour l'objet de l'étude pour plusieurs raisons :

Les politiques environnementales sont complexes et transversales et très souvent difficilement repérables dans un document unique. C'est le cas pour le Cameroun. En effet, malgré l'existence d'un Plan National de Gestion de l'Environnement (PNGE)<sup>25</sup> notamment, la politique de l'environnement découle de plusieurs documents juridiques, réglementaires, stratégiques et actions de mise en œuvre. La même analyse pourrait être faite du sous-secteur de l'environnement urbain. Ce manque de clarté est également visible tant au niveau des textes que des institutions en charge de l'environnement. Les politiques environnementales en milieu urbain portent donc sur l'ensemble des documents, mesures et actions gouvernementales relatives aux principales composantes de l'environnement urbain. Il s'agit sans être exhaustif des actions menées par l'Etat pour traiter de la pollution de l'air, de la qualité de l'eau, de l'assainissement, des conditions de transport, du bruit, la dégradation des paysages, la préservation des espaces verts, du climat, la détérioration du cadre de vie en milieu urbain.

## **2-la théorie des réseaux de politiques publiques et les ONG**

Pour comprendre le positionnement des ONG parmi les autres acteurs sociaux, il est important d'apporter davantage des clarifications sur ce type d'organisation. Une ONG est « une organisation d'intérêt public qui ne relève ni de l'Etat ni d'une institution internationale »<sup>26</sup>. Egalement, Maurice KAMTO<sup>27</sup> définit l'ONG comme « Tout groupement, association ou mouvement constitué de façon durable sur la base d'un acte juridique généralement appelé statut par des individus ou des personnes morales appartenant à un même Etat ou à des Etats différents, en vue de la poursuite de buts non lucratifs. ». Il faut noter que le terme d'ONG « recouvre une réalité inépuisable, qui ne trouve de limites

---

<sup>23</sup> Pierre MULLER *Ibid.*, pp. 20 et 21.

<sup>24</sup> Pierre MULLER *et al.* *Évaluation des politiques publiques*, éditions l'harmattan, 1998, p. 4.

<sup>25</sup> Consacré par l'article 14 de la loi n°96/04 du 05 août 1996 portant loi cadre de la gestion de l'environnement au Cameroun

<sup>26</sup> Voir cours de Monsieur GUICHANDUT P dispensé à l'Université Senghor dans le département administration et gestion, promotion 2015-2017

<sup>27</sup> Maurice KAMTO, *Droit de l'environnement en Afrique*, Yaoundé, Edicef, 1996, p. 381.

que dans l'imagination de ses acteurs [...] ces entités hybrides, organisations aux contours mal définies et à l'activité vaguement hétérodoxe »<sup>28</sup>.

Pour limiter le flou autour du concept d'ONG, des critères principaux sont mis en avant pour le caractériser. Il s'agit principalement de l'origine privée de la constitution de l'ONG, le but non lucratif de son action, son indépendance, la défense de l'intérêt public et la référence à des valeurs de caractère transnational. Cependant, « il n'existe aucune définition générale de l'ONG, car chaque ordre juridique est compétent pour dire ce qu'il considère comme ONG. »<sup>29</sup>. Le Cameroun a mis en place des instruments juridiques d'encadrement des ONG à travers la loi n°99/014 du 22 décembre 1999 régissant les organisations non gouvernementales. Son article 2 relève qu'une ONG « est une association déclarée ou une association étrangère autorisée conformément à la législation en vigueur, et agréée par l'administration en vue de participer à l'exécution des missions d'intérêt général. ». D'après cette loi, les ONG constituent au Cameroun les associations reconnues au sens de la loi n° 90/053 du 19 décembre 1990 portant sur la liberté d'association, mais qui bénéficie d'un statut et de privilèges particuliers après obtention d'un agrément. Il s'agit d'après l'article 2 de cette loi d'« une convention par laquelle des personnes mettent en commun leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager des bénéfices ». Ainsi, d'après l'article 4 de la loi de 1999 sus citée, toute association régulièrement déclarée ou toute association étrangère dûment autorisée justifiant d'une contribution effective de trois (3) ans au moins dans l'un des domaines visés à l'Article 3, que sont les domaines juridique, économique, social, culturel, sanitaire, sportif, éducatif, humanitaire, la protection de l'environnement ou la promotion des droits de l'Homme, fera la demande en bonne et due forme pour être agréée au statut d'ONG.

Notre étude prend en compte autant les ONG que toutes les associations agréées au sens de la loi de 1990 dans la mesure où elles participent toutes à la réalisation des missions d'intérêt général et aux activités d'évaluation de l'action publique.

Cette délimitation faite, il faut relever que les ONG ont différentes formes. Elles peuvent être nationales, internationales et être comprises dans plusieurs regroupements. C'est ainsi que l'on distingue notamment les ONG d'urgence, humanitaire ; les ONG d'appui au développement ; les ONG du commerce équitable ; les ONG de plaidoyer ; les ONG d'éducation au développement et à la solidarité internationale ; les ONG de défense des droits humains et les ONG environnementalistes. Philippe RYFMAN<sup>30</sup> relève trois domaines d'expression des ONG en constante évolution, à savoir le développement et l'humanitaire, l'environnement, les droits de l'homme, mais également les champs nouveaux et la planétarisation du phénomène ONG avec notamment la protection des biens culturels, le développement durable, la lutte contre la corruption et la relation avec les entreprises.

On peut également distinguer les regroupements d'ONG que sont les mouvements fédératifs d'ONG

---

<sup>28</sup> Nicolas LEROUX idem, page 2 et 3

<sup>29</sup> Nicolas LEROUX idem Page 6 et 7

<sup>30</sup> Son ouvrage les ONG, édition la découverte paris, 2009, p.47

(Exemples d'OXFAM, AMNESTY ou GREENPEACE qui ont « une puissance de feu incomparable et une capacité à mobiliser une expertise de niveau international »<sup>31</sup>, les Mouvements fédératifs d'ONG appartenant à une même famille qui ont un enracinement national et une capacité à porter les analyses et positions au plan international(149), les Coalitions de fédérations nationales d'ONG 159. (CONCORD Coordination Sud), les Coalition thématiques internationales qui sont de larges mobilisations d'acteurs divers engagés dans un combat spécifique 156 (Action contre la faim), les réseaux internationaux de personnalité de renommée internationale qui ont une forte capacité d'influence médiatique et politique<sup>161</sup> (CIVICUS, Commission for Africa)<sup>32</sup>.

Au-delà de ces remarques, les ONG contribuent de manière considérable à animer et accompagner le débat et les actions politiques et sociaux et se sont imposées comme des interlocuteurs des États<sup>33</sup>. Pour marquer le rôle et l'importance de la société civile et des ONG en France, Henri Rouillé d'Orfeuil<sup>34</sup> relève que « les citoyens sont face à des forces immenses et à la nécessité de changer le cours de l'histoire, tâche impossible pour les personnes physiques. Usant du droit d'association, acquis en France en 1901, ils constituent donc des acteurs collectifs ». C'est dans cette optique que s'inscrit le mouvement des organisations non gouvernementales au Cameroun qui a connu un regain de dynamisme à travers les changements politiques et l'encadrement juridique opérés progressivement en la matière.<sup>35</sup> Mais loin d'être une force contradictoire ou parallèle, les ONG constituent plutôt une alternative complémentaire, résultat d'un compromis entre les acteurs régaliens et des groupes ou réseaux de citoyens. Il s'agit par ailleurs dans un monde mouvant et complexe de revisiter le concept d'acteurs publics, de sortir du « cocon régalien »<sup>36</sup> et d'associer les acteurs qui contribuent aussi à mieux garantir l'intérêt général. Nicolas LEROUX<sup>37</sup> distingue au sujet des activités des ONG, « les activités opérationnelles (activités de terrain) et les activités militantes (activités de lobbying, d'advocacy). ».

Il est important de noter que la participation des ONG au processus de construction des politiques publiques s'inscrit dans la logique du dépassement de la vision classique de l'action publique. Comme l'indique Pierre Muller<sup>38</sup>, dont nous nous sommes dans ce cadre largement inspirés de ses recherches, le « travail de déconstruction des systèmes de décisions va conduire à analyser les politiques publiques sous forme de réseaux d'acteurs ». Il reconnaît ainsi, la multiplication et la diversification des acteurs

---

<sup>31</sup> Ouvrage Henri Rouillé d'Orfeuil sur la Diplomatie non gouvernementale, Collection « Enjeux Planète », Paris, France, 2006 page 139

<sup>32</sup> Henri Rouillé d'Orfeuil, idem pages 149, 156, 159 et 161.

<sup>33</sup> Voir site <http://www.urd.org/Strategies-d-influence-des-ONG>, consulté le 18 février 2017

<sup>34</sup> Henri Rouillé d'Orfeuil idem page 24

<sup>35</sup> **C'est en la faveur des mouvements .....**

<sup>36</sup> Expression empruntée à Henri Rouillé d'Orfeuil dans son ouvrage précité.

<sup>37</sup> Dans son ouvrage intitulé la condition juridique des organisations non gouvernementales internationales, Editions YVON BLAIS, 2009 page 9

<sup>38</sup> Pierre MULLER, *Ibid.*, p. 42.

participant aux politiques publiques, l'affaiblissement des frontières entre l'Etat et la société civile<sup>39</sup> ainsi que l'importance croissante des acteurs « transnationaux ». Maurice Kamto affirme que les ONG de protection de l'environnement œuvrent dans bien de cas de concert avec les pouvoirs publics dont elles prolongent ou complètent l'action. Il ressort ainsi que les ONG sont de plus en plus des acteurs à part entière dans la construction et la mise en œuvre des politiques publiques. Ces développements permettent d'identifier les ONG à la fois nationales et internationales comme faisant partie des acteurs à part entière des politiques environnementales qui sont avant tout des politiques publiques. Au sujet de l'intervention des ONG internationales, Jean-Jacques Roche<sup>40</sup> parle du transnationalisme en l'inscrivant dans « une longue tradition du 20<sup>ème</sup> siècle qui a postulé la clôture du monde et l'autonomie de la société civile par rapport à l'Etat ». Il relève par ailleurs que : « les mouvements écologiques sont au cœur de l'argumentaire transnationaliste »<sup>41</sup>. En outre, la théorie des turbulences de James Rosenau<sup>42</sup> relevé par Jean-Jacques Roche ressort comme une des raisons justifiant la multiplication des acteurs transnationaux, les capacités déclinantes de l'Etat pour apporter des réponses satisfaisantes aux problèmes des citoyens, qui du fait des technologies ne peuvent plus être abordées qu'au niveau transnational notamment les problèmes de pollutions<sup>43</sup>.

Il faut tout de même relever les grands enjeux auxquels sont confrontées ces organisations. Ceux-ci portent essentiellement sur l'autonomisation financière, la légitimité et représentativité, la transparence et gouvernance associatives, l'évaluation de l'impact des actions et également l'émergence de nouveaux acteurs que sont les entreprises sociales.

Au-delà de ces considérations, Cette lourde responsabilité que portent les ONG ne saurait bien se faire sans une bonne connaissance de l'état des politiques publiques existantes quelque soit le domaine de travail et le mode de structuration. Il s'agit non seulement de s'appuyer sur des études, mais aussi et surtout sur une démarche évaluative appropriée afin d'agir en connaissance de cause et constituer réellement une aide efficace à la décision publique.

## **B-l'évaluation des politiques publiques**

Comprendre l'évaluation des politiques publique nécessite sans prétendre être exhaustif, d'apporter quelques éclairages sur sa définition, et d'aborder spécifiquement et opportunément la question des acteurs et des procédures de l'évaluation.

---

<sup>39</sup> P. Legalès, M. Thatcher, *Les Réseaux de politique publique. Débats autour des "Policy networks"*, Paris, l'harmattan, 1995, p. 44.

<sup>40</sup> Jean-Jacques Roche, *Théories des relations internationales*, Paris, 8<sup>ème</sup> édition Montchrestien, lextenso éditions, 2010, p.114.

<sup>41</sup> *Idem*.

<sup>42</sup> James N. Roseneau, *Turbulence in world politics. A theory of change and Continuity*, Princeton University Press, 1990. cit par Jean-Jacques Roche, *idem*.

<sup>43</sup> *Ibid.*, p. 115.

## 1-quelques clarifications sur le concept

L'activité de l'évaluation des politiques publiques est récente et complexe<sup>44</sup>. Selon Steve Jacob<sup>45</sup>, l'évaluation des politiques publiques est un concept récurrent du discours politique contemporain. D'où l'effort de clarification conceptuelle.

Sans prétendre fournir des développements conceptuels exhaustifs, on observe quelques évolutions sur la définition de l'évaluation des politiques publiques qui sont tout de même complémentaires et qui vont tour à tour intégrer différents aspects liés aux finalités, critères, procédures, référentiels, principes, acteurs et à la typologie de l'évaluation.

D'après Lerond M, et al<sup>46</sup>, « Il existe plusieurs définitions de l'évaluation plus ou moins opérationnelles « D'une manière générale, ces définitions oscillent entre une approche résolument scientifique [...] et une approche plus politique ». Il est respectivement fait référence ici à Deleau et al<sup>47</sup>, pour qui « évaluer une politique publique, c'est reconnaître et mesurer ses effets propres » et Viveret<sup>48</sup> qui indique qu'« évaluer une politique publique c'est émettre un jugement sur la valeur de cette action ». Il faut qu'il s'agisse de l'ensemble des effets d'une politique et de faire la part entre les effets imputables à l'action publique considérée et l'influence de facteurs exogènes.

Concernant la question des finalités, d'après Bernard Perret, « l'évaluation est sauf précision contraire, l'examen d'une action publique [...] menée dans un cadre institutionnel (plus ou moins) formalisé dans le but de rendre des comptes, d'améliorer cette action et ou d'éclairer les décisions, notamment budgétaires la concernant. »<sup>49</sup>. Il faut pour cela que lesdits objectifs aient été formulés de manière suffisamment précise et opératoire pour être confrontés à l'observation empirique de la réalité sociale, ou du moins qu'ils puissent être reconstitués et/ou interprétés dans cette perspective. L'évaluation doit ainsi se préoccuper de son utilité, de l'améliorer du sort des membres de la société, d'où la définition les questions d'opportunité, des critères et de référentiel. On retiendra de cette brève discussion que l'évaluation est une activité à la fois cognitive, normative et instrumentale.

Fondamentalement, l'évaluation consiste à tenter de répondre à un ensemble de questions relatives à une politique, sa mise en œuvre et ses effets. Ce questionnement peut être orienté de différentes manières en fonction du contexte et des buts poursuivis par le commanditaire. Pour aider celui-ci à

---

<sup>44</sup> Alors qu'elle est apparue aux Etats unis dans les années 60, Véritablement instituée en France dans les années 90 le décret du 22 janvier 1990, qui a notamment prescrit au Conseil Scientifique de l'évaluation (CSE) de "favoriser le développement des méthodes d'évaluation et de définir une déontologie en la matière". Les pays africains vont progressivement à partir de ce moment avec le mouvement de la démocratisation essayé d'emboîter timidement le pas

<sup>45</sup> Steve Jacob, *Institutionnaliser l'évaluation des politiques publiques, études comparées des dispositifs en Belgique et aux Pays-Bas*, Bruxelles, Presses interuniversitaires européennes, 2005, p. 15.

<sup>46</sup> Lerond M, et al. *L'évaluation environnementale des politiques, plans et programmes, objectifs, méthodologies et cas pratiques*, Paris, Editions Tec et Doc, 2003, p. 14.

<sup>47</sup> Voir site de la documentation française, <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/evaluation-politiques-publiques/chronologie.shtml> : « la publication en 1986 par le Commissariat général du plan, du rapport de M. Deleau, J.P.Nioche, P. Penz, et R.Poinsard, "Evaluer les politiques publiques".

<sup>48</sup> Sur le même site, rapport de Patrick Viveret, "L'évaluation des politiques et des actions publiques", dans le cadre de la politique de "renouveau du service public" décidée par le gouvernement de Michel Rocard en 1989.

<sup>49</sup> Perret B., *L'évaluation des politiques publiques*, Paris, éditions la découverte, collection repères, 2008, p. 4.

former son jugement, l'évaluation cherche à apprécier dans quelle mesure la politique évaluée possède les principales "qualités" qui caractérisent idéalement une "bonne" politique.

L'évaluation contribue ainsi à rationaliser la prise de décision publique, à moderniser la gestion de l'administration et des services publics et à rendre plus efficace la dépense publique. L'évaluation constitue une contribution positive à la gouvernance des sociétés démocratiques contemporaines<sup>50</sup>. Il s'agit de ce fait d'un moyen pour la collectivité de rendre des comptes aux responsables politiques et aux citoyens sur la manière dont une politique a été mise en œuvre et sur les résultats qu'elle a obtenus.

De la sorte, il faut distinguer l'évaluation des autres notions voisines qui peuvent d'ailleurs être complémentaires mais ne répondent ni de la même logique d'action, et ni de la même démarche. Il s'agit notamment du contrôle, du pilotage ou du contrôle de gestion, de l'audit ou encore de l'inspection qui sont plutôt des pratiques internes à l'Administration dont l'objectif principal est de s'assurer de la conformité aux procédures, administratives, comptables et juridiques et d'aboutir le cas échéant aux sanctions. Tandis que l'évaluation quant à elle vient porter un regard extérieur et holistique sur la politique menée basée sur l'atteinte des résultats en fonction des objectifs fixés et la satisfaction des destinataires/bénéficiaires que sont les populations<sup>51</sup>. Elle n'a pas pour but de sanctionner, mais de créer le consensus autour de la mise en place de politiques publiques adaptées et efficaces. Steve Jacob note que la pratique de l'évaluation « jette un regard nouveau sur l'action de l'Etat et rompt le monopole des traditionnels contrôle de la légalité et de la régularité en vigueur jusqu'il ya peu »<sup>52</sup>. Le tableau suivant, revient sur les différences synthétiques de ces notions dont la maîtrise est fondamentale pour les ONG :

---

<sup>50</sup> Steve Jacob et Pierre-Marc Daigneault, *la gouvernance et l'implication des parties prenantes dans l'évaluation des politiques : panacée ou boîte de pandore ?*

<sup>51</sup> MULLER P., *op.cit.*, p. 49.

<sup>52</sup> Steve Jacob, *op.cit.*, p. 15.

	<b>Contrôle</b>	<b>Audit</b>	<b>Pilotage (contrôle de gestion)</b>	<b>Evaluation</b>
<b>objet</b>	Vérifier la conformité à la réglementation	Réduire les risques	Suivre l'exécution des actions	Optimiser les besoins/besoins sociaux Comprendre les écarts entre les effets attendus et atteints
<b>Normes référentielles</b>	Loi, règlement (cadre comptable)	Standards professionnels	Programme fixé ante	Références à construire en fonction des objectifs
<b>conséquences</b>	Sanctionner un écart ; amendes, poursuites judiciaires	Alerter : recommandations, rappel à l'ordre	Rectifier la trajectoire : dialogue de gestion	Aider à la décision (stratégique ou opérationnelle) selon les besoins

### Tableau présentant les différences synthétiques entre les notions voisines de l'évaluation

Source ; tiré du cours de Monsieur Paillard D. photocopié sur l'évaluation des politiques publiques, concepts et méthodes page 2

Dans le même d'ordre d'idées, pour lever certains équivoques, il est important d'indiquer ce que l'évaluation n'est pas<sup>53</sup> :

« il ne s'agit pas d'évaluer les gens, mais les programmes publics ; il ne s'agit pas de distribuer des bons points (ou des mauvais) ; ou encore de s'auto-justifier ; Mais plutôt d'ouvrir un espace de réflexion en commun sur des enjeux, des actions, des pratiques, des réussites et des échecs, des effets ; donc, d'interroger la conduite et le sens de l'action publique. »

L'évaluation concerne l'ensemble des citoyens. Elle doit être décidée, organisée et conduite en vue de l'intérêt général. Elle est ainsi intimement liée à la conception et à la mise en œuvre des politiques

<sup>53</sup> Paillard D., *op.cit.*, p. 5.

publiques. D'où la typologie de l'évaluation basée sur les différents moments de sa mise en œuvre. Cette considération permettra de distinguer l'évaluation ex-ante (pendant la conception et l'élaboration des politiques ; intermédiaire (pour faire le point sur la mise en œuvre, les réalisations, les résultats et les premiers effets, pour optimiser et orienter si nécessaire ; ex post (après la fin des programmes pour évaluer les effets, l'atteinte des objectifs, l'efficacité, l'efficience et l'utilité) ; finale (avant la conception du programme suivant) et continue (une évaluation régulière, au plus près de la décision opérationnelle, avec souvent des focus sur des points stratégiques)<sup>54</sup> La question des critères sera abordée en profondeur dans les procédures. La conduite de cette évaluation impose le respect d'un certain nombre de principes inspirées de la charte française de l'évaluation<sup>55</sup> que sont la pluralité (prise en compte de toutes les parties prenantes ; la distanciation ( réunir les conditions de garantie de la neutralité) ; la compétence (réunir les conditions de légitimité et de professionnalisme pour sa réalisation), le respect des personnes, la transparence, l'opportunité (scruter les conditions de sa réalisation efficace avant son lancement) et la responsabilité (pouvoir dégager une répartition claire des rôles des parties prenantes à l'évaluation).

Il existe différentes approches qui permettent de caractériser l'évaluation des politiques publiques qui sont rattachées selon les cas à ses finalités ou au moment de sa réalisation. Toutes respectent un certain nombre de principes et s'appuient sur des critères, et référentiels précis. Ces approches sont toutes complémentaires dans la mesure où elles contribuent à apprécier la capacité des actions menées par l'Etat à atteindre les objectifs assignés et impacter réellement le devenir des cibles.

## **2- les acteurs et procédures de l'évaluation des politiques publiques**

Bernard Perret relève qu' « une action publique ne peut être valablement évaluée que sur l'initiative d'une autorité légitime. N'importe quel expert ou chercheur a certes le droit d'analyser l'impact d'une politique, mais il est préférable de réserver le terme évaluation à des activités qui relèvent d'une demande institutionnelle »<sup>56</sup> C'est ainsi que l'évaluation peut découler soit d'une obligation réglementaire, soit d'une autorité politique ou administrative en charge de la politique évaluée ou s'inscrire dans le mandat général d'une institution de contrôle parlement ou cour des comptes notamment (Perret, 2008). On va distinguer plusieurs dispositifs évaluatifs. Les premiers vont être directement rattachés à l'administration évaluée. Des structures ou instances d'évaluation vont être mises en place au sein des administrations concernées. Les seconds sont extérieurs à l'administration évaluée. Il s'agira soit des structures interministérielles, soit des structures d'autres pouvoirs d'Etat remplissant des fonctions d'évaluation des politiques publiques tels que les offices parlementaires, les cours de comptes.

---

<sup>54</sup> Paillard D. *op.cit.*, p. 5.

<sup>55</sup> Charte de l'évaluation [www.sfe-asso.fr](http://www.sfe-asso.fr).

<sup>56</sup> Bernard PERRET, *op.cit.*, p. 10

Une troisième catégorie d'évaluateur va être constituée des organismes indépendants au rang desquels des agences, des observatoires ou des structures associatives, à condition de respecter les principes de pluralité, de distanciation, de compétences et de transparence notamment. « Une des caractéristiques de l'évaluation des politiques publiques inscrite dans un univers qui croise science, démocratie et gestion publique est la pluralité des points de vue qu'elle invite à rassembler. Elle ne transforme pas le pilotage de l'évaluation en une représentation politique des intérêts; elle invite à y associer le plus grand nombre de ces points de vue parce qu'ils sont pertinents, pour des raisons cognitives: d'où le remplacement du mot «légitimes» par le mot « pertinents» dans le principe de pluralité de l'évaluation » (Barbier, 2010). Steve Jacob et Pierre-Marc Daigneault<sup>57</sup> souligne que « l'évaluation constitue également un outil de transparence permettant à la société civile et aux citoyens de rendre l'Etat plus imputable de ses actions. ». Ce qui relève toute l'importance de la participation des ONG qui peuvent mener des actions d'évaluation des politiques publiques à condition de répondre aux critères de crédibilité tant sur le plan managérial<sup>58</sup> que du respect des principes fondamentaux de l'évaluation ci-dessous déclinés<sup>59</sup>.

C'est dans cette optique que les ONG tant nationales qu'internationales<sup>60</sup> prennent de plus en plus des initiatives propres d'évaluation des politiques publiques surtout dans le domaine de l'environnement des Droits de l'homme, y compris le droit à l'environnement<sup>61</sup>. Ceci est très important dans un contexte où les organes chargés de l'ordre public ne sont pas toujours adéquatement opérant<sup>62</sup>. Les initiatives des autres acteurs de l'évaluation sont d'autant pertinentes que l'évaluation recoure davantage à l'approche économique et sociologique et à l'analyse des interférences des politiques publiques avec le milieu socioéconomique. La mise en œuvre d'une évaluation fait en principe appel à des compétences pluridisciplinaires extérieures à celles de l'administration proprement dite. Elle ne s'attache pas seulement à l'examen de l'application des textes, mais aussi à celui des causes réelles de succès et d'échec des initiatives publiques interrogeant leurs objectifs et leurs conditions d'application et leur adéquation aux besoins identifiables de leurs destinataires.

Elle n'a pas pour vocation de contrôler ou critiquer une gestion mais de faire prendre conscience simultanément aux acteurs et aux bénéficiaires d'une politique publique désignés comme membre d'une instance d'évaluation ou d'un comité de pilotage des progrès et des limites éventuelles de l'action menée et des perfectionnements ou remises en cause à envisager. Si la promotion d'un diagnostic partagé sur la performance du système public apparaît une nécessité pour promouvoir la réforme de l'Etat, il apparaît que toutes les compétences encore limitées en matière d'évaluation

---

<sup>57</sup> Christian ROUILLARD *et al. op.cit.*, p. 223.

<sup>58</sup> Les ONG doivent pouvoir disposer des structures qui ont des compétences à la fois techniques et fonctionnelles, de manière à agir professionnellement et à intégrer la culture de l'évaluation dans leurs activités quotidiennes.

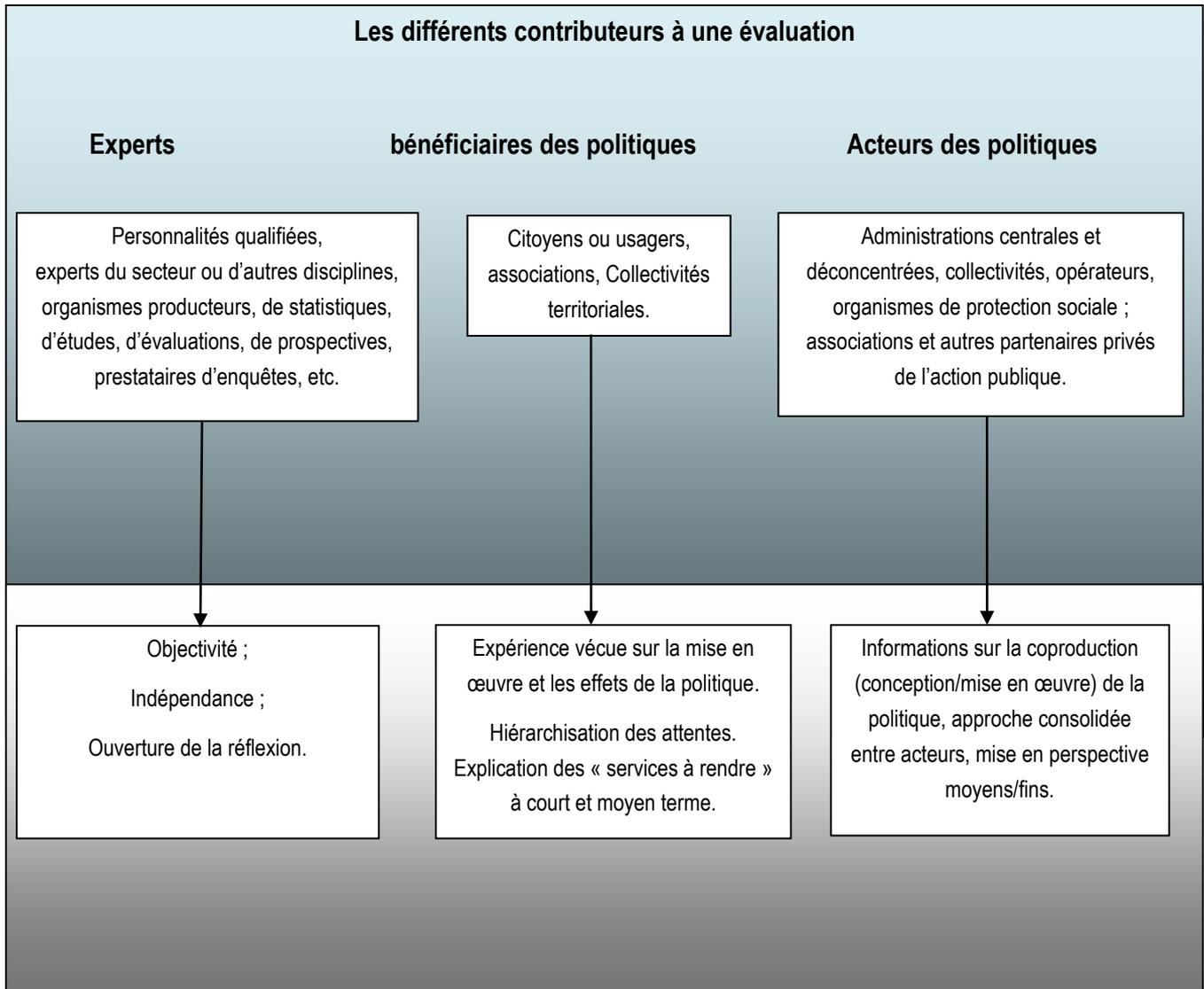
<sup>59</sup> Ils sont énoncés dans la partie réservée aux procédures.

<sup>60</sup> Voir la question du rôle important aujourd'hui dans la construction de l'action citoyenne et sur le plan de la diplomatie non gouvernementale.

<sup>61</sup> Amnesty International, Human Right Watch entre autres pour les droits de l'homme et Greenpeace, les Amis de la Terre, Pure Earth notamment, OXFAM notamment pour l'environnement.

<sup>62</sup> Cela peut se traduire notamment par la rareté de la commande publique relative à l'évaluation des politiques publiques.

devront être mobilisées comme illustré dans la figure ci-après qui fournit des détails sur les différents contributeurs de l'évaluation des politiques publiques :

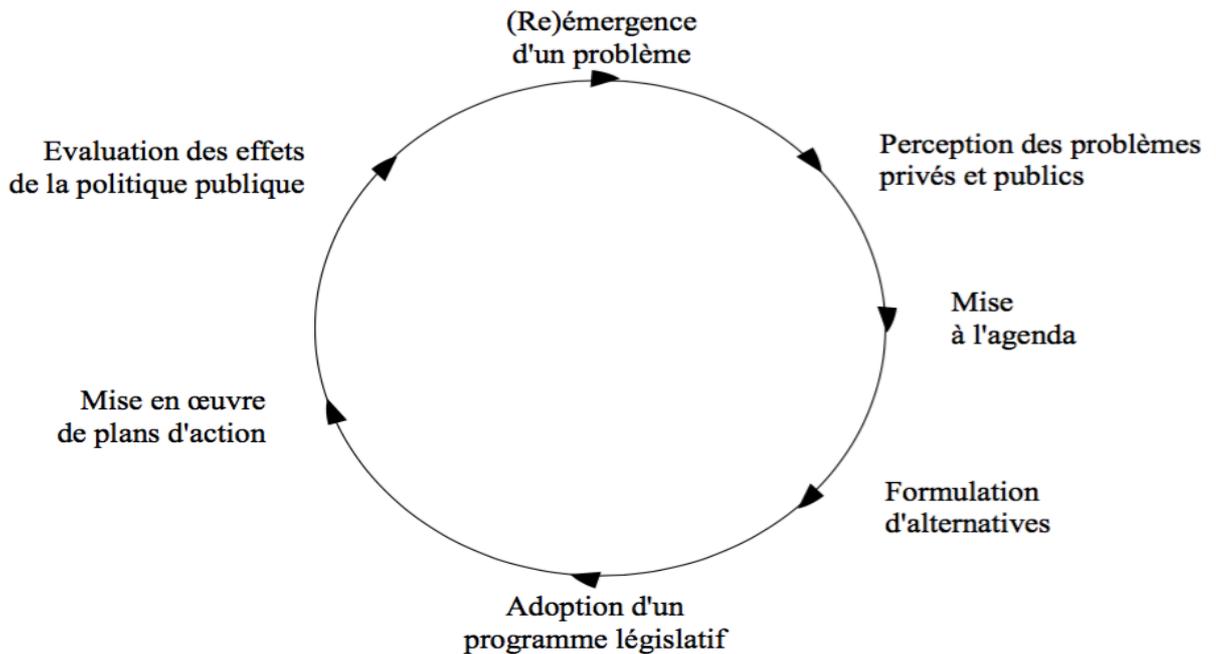


**Figure présentant les différents contributeurs de l'évaluation des politiques publiques**

**Source :** tiré du guide du cadre méthodologique des politiques partenariales (Jean Pierre Battesti, 2012)

Parlant du caractère institutionnel de l'évaluation, le rôle central de l'autorité légitime ou du décideur qui est l'évalué est central. Tout de même plusieurs considérations viennent en appui du rôle tout aussi déterminant non seulement des institutions étatiques concernés en dehors du responsable politique ou administratif, mais également des bénéficiaires de l'action publique. Puisqu'il s'agit en fin de compte de

mesurer la satisfaction des besoins<sup>63</sup> de ces derniers. D'où le principe de la pluralité de l'évaluation qui indique que l'évaluation prend en compte de façon équilibrée les différents points de vue pertinents qui ont été exprimés sur l'action évaluée. Cette prise en compte de la pluralité des points de vue se traduit chaque fois que possible par l'association des différentes parties prenantes au processus d'évaluation par tout moyen approprié (Barbier, 2010). La participation des ONG revêt ainsi une importance indéniable et doit par ailleurs s'inscrire dans tout le cycle de l'action publique schématisé dans la figure ci-après comme suit :



Source: Knoepfel et al. 2001, librement adapté de Parsons 1995:77

Le tableau ci-dessus nous permet de relever l'importance d'associer les ONG dans toutes les phases de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation des politiques publiques dans la mesure où ces différentes phases sont interdépendantes et peuvent toutes constituer l'objet d'évaluation. Ceci est d'autant pertinent que l'on distingue différents types d'évaluation en fonction des différents moments de l'évaluation. C'est ainsi qu'on parlera principalement avant l'élaboration de la politique de l'évaluation ex ante, pendant sa réalisation de l'évaluation à mi-parcours, et après sa mise en œuvre et l'évaluation ex post.

Etant donné que l'objectif de la participation repose sur un critère finaliste qui est celui d'aboutir à une vision partagée d'une action publique au service de la satisfaction de l'intérêt général, rien interdit aux populations bénéficiaires d'une action publique comme d'ailleurs à tout chercheur ou expert de mener des activités d'évaluation y relatives. Elles le feront à condition de discipliner leurs actions à travers les

---

<sup>63</sup> Il convient de faire la différence ici entre les demandes et les besoins réels des populations dans la mesure où ceux-ci découlent d'une analyse factuelle objective et légitime, tandis que les premières restent subjectives, jusqu'à ce qu'elles fassent l'objet d'une analyse appropriée.

organisations de la société civile et notamment les ONG ou les réseaux et plateformes thématiques. Le plus important pour la validité et la prise en compte d'une telle initiative est qu'elle puisse être portée, dès qu'elles sont envisagées, à l'attention de l'autorité légitime afin de solliciter son impulsion et au-delà son implication en tant que partie prenante évaluée. C'est ainsi que les modalités de mise en œuvre d'une telle évaluation seront déterminées de manière consensuelle. Ces initiatives de la société civile sont dignes d'intérêts pour plusieurs raisons : elles sont moins coûteuses pour l'Etat dans la mesure où elles vont être le plus souvent financées par les ONG elles-mêmes. Elles sont plus indépendantes et sont moins l'objet de calculs et opportunités politiciennes que d'actes immédiatement liés à la satisfaction des besoins réels des populations. De cette manière, les populations bénéficiaires de l'action publique s'impliquent plus comme de véritables acteurs de leur devenir. Les évaluations sont moins respectueuses des échéances et cadences politiques et recouvre mieux leur critère finaliste en réalisant une meilleure conciliation entre l'acte politique et le vécu du citoyen.

Il s'agit au bout du compte de répondre à trois questions, à savoir fait-on ce qu'il faut faire ? Est-ce bien fait ? Quelles sont les meilleures façons de faire ? La première renvoie aux questions de pertinence (identification d'un besoin réel auquel les pouvoirs publics se sentent tenus de répondre), de satisfaction des besoins, de cohérence (caractère adapté des moyens) et d'utilité (en rapport aux résultats et impacts). La troisième question renvoie à la question de l'efficacité et la cinquième question aux alternatives, bonnes pratiques et leçons à tirer<sup>64</sup>. Quelque soit le commanditaire de l'évaluation au niveau de l'Etat, l'évaluation peut se mener à travers diverses démarches selon qu'elle est confiée à une équipe restreinte ou élargie à toutes les parties prenantes et notamment les bénéficiaires et les membres de la société civile. Le principe de la pluralité ouvre l'évaluation aux différentes parties prenantes. Dans cette démarche, l'important est de constituer une base d'informations acceptée par tous et qui servira de fondation à la formulation avec les parties prenantes des jugements évaluatifs. D'où l'importance de la construction des indicateurs qui doivent s'insérer dans le cycle des politiques publiques.

Tout de même, il s'avère important de relever le fait que le caractère institutionnel de l'évaluation n'enlève aucunement le droit dont dispose tout citoyen chercheur ou expert (individuellement ou en collectivité) d'évaluer une action publique. Le problème se posera plutôt au niveau de sa prise en compte sur le plan formel. Tout dépendra donc des conditions et des modalités de réalisation de cette évaluation. Le plus important ici étant de constituer une base d'informations partagées dans le respect des principes de l'évaluation qui pourra loin de se substituer à la décision publique ou à son contrôle, aider à la prise en compte de paramètres non négligeables dans la formulation de politiques destinées

---

<sup>64</sup> Schéma de Quesnel J.S. présenté par Monsieur Paillard D. dans le cadre de son cours sur la conception et l'évaluation des politiques publiques.

à la satisfaction de l'intérêt général. Ce type d'évaluation même si elle n'est pas nécessairement initiée par les pouvoirs publics, doit tout au moins être impulsée par ces derniers<sup>65</sup>.

Les ONG qui entreprennent des actions d'évaluation citoyenne doivent dès lors que celles-ci sont envisagées, se rapprocher de l'Etat non pas comme contradicteurs, mais comme des acteurs d'une neutralité politique avérée dont la seule motivation est la formulation de politiques mieux renseignées sur les différents enjeux et attentes quotidiennes des populations. Cette démarche pourra ainsi permettre l'inscription sur l'agenda des pouvoirs publics de l'évaluation de certaines politiques préoccupantes. De la sorte, l'Etat s'en appropriera la démarche, discutera notamment du projet, du mandat, des cahiers de charge et autres modalités de mise en œuvre et de publication de l'évaluation avec l'ONG afin que l'évaluation se fasse objectivement et avec la pleine participation de toutes les parties prenantes.

Cette démarche s'avère très importante dans l'évaluation des politiques environnementales qui reposent essentiellement sur le principe de participation et de prévention compte tenu de l'irréversibilité des dommages environnementaux et de la complexité des questions abordées.

## **Paragraphe 2 : la spécificité de l'évaluation des politiques environnementales**

En tant que politiques publiques comme relevé, les politiques environnementales s'appuient nécessairement sur le cadre général de l'évaluation des politiques publiques. Lerond M.<sup>66</sup> soutient notamment qu' « au-delà des spécificités historiques ou méthodologiques liées au domaine de l'environnement, l'évaluation environnementale stratégique en tant que dispositif visant à anticiper les conséquences d'une décision, s'inscrit, tout comme l'étude d'impact environnemental de projet, dans un mouvement général de rationalisation de la décision. ». C'est dans cet ordre d'idées que l'évaluation des politiques environnementales s'approprie les critères et les principes de l'évaluation des politiques publiques. Cependant la matière environnementale au regard de sa complexité commande une approche et un dosage particuliers des orientations générales pour mettre en œuvre des instruments adéquats.

### **A- L'approche spécifique d'application des critères d'évaluation en matière environnementale**

Les problématiques environnementales sont d'autant complexes qu'elles impliquent une révolution sociétale, une transformation des modes de consommation et de production. On note en outre une forte dépendance de la protection de l'environnement à la science et à la technologie. Maurice Kamto<sup>67</sup> dira à cet effet que « c'est une certaine conception de l'économie et du progrès qui est à l'origine de la

---

<sup>65</sup> Perret B. *op.cit.*, p. 10, relève qu'il est préférable que cette évaluation réponde d'une demande institutionnelle. Elle peut résulter d'une obligation réglementaire, d'une décision d'une autorité politique ou administrative ou du mandat général d'une institution de contrôle (parlement ou cour des comptes).

<sup>66</sup> LEROND M, *op.cit.*, p. 7.

<sup>67</sup> Maurice KAMTO, *op.cit.*, p. 52.

plupart des problèmes écologiques auxquels le monde est confronté aujourd'hui. ». Dans la mesure où les questions environnementales sont fortement liées au milieu et au cadre de vie, leur maîtrise est également tributaire de bonnes connaissances de ce milieu dans ses dimensions socio-économiques et culturelles. D'où l'accentuation du principe de participation. Il est également important d'indiquer que le caractère essentiellement évolutif des problématiques environnementales (au gré des découvertes et des évolutions technologiques notamment) nécessite une approche fortement décentralisée car, les questions complexes ne s'accommodent pas des démarches centralisées, mais plutôt commande une certaine flexibilité<sup>68</sup>. Toutes choses qui expliquent la forte mobilisation des ONG. Les questions de santé, de préservation de la qualité de vie sur terre, les pollutions, les changements climatiques, l'universalité des questions, la prédominance des instruments juridiques et cadres politiques internationaux de protection et de promotion de l'environnement, la question des générations futures, de la transversalité des enjeux, le caractère récent de l'intégration des politiques environnementales dans l'agenda politique, le caractère irréversible des dommages environnementaux sont à la base d'une application spécifique de l'évaluation dans le domaine. En effet, l'influence de toutes ces considérations se fait sentir sur la configuration de l'évaluation en matière environnementale

## **B- Application spécifique des critères**

La nature des questions environnementales telle que relevée amène à mettre plus d'accents sur certains points et à reconnaître la nécessité d'adapter certains critères de l'évaluation qui doivent être réalistes et innovateurs. De ce fait, les outils de gestion et d'évaluation environnementale encouragent une forte implication citoyenne et le débat public y prend tout son sens. Le domaine de l'environnement ainsi plus demandeur des actions concertées, de la participation de la société civile et des ONG qui concourent à l'élaboration et à la mise en œuvre efficace des politiques.

On relève aussi l'accentuation des principes environnementaux de prévention qui s'appuient essentiellement sur les outils prospectifs (la forte promotion de l'évaluation ex-ante à travers notamment l'EES et l'EIE) et de participation (la prédominance de la concertation dans toute initiative tant publique que privée ayant des conséquences importantes sur l'environnement) dans l'évaluation des politiques environnementales. Cette forte propension à la prévention est d'ailleurs très poussée et se traduit encore plus dans le principe de précaution qui invite à prendre des mesures en cas d'incertitude, d'où les notions de coûts estimés du risque qui apporte de plus en plus de rigueur dans l'évaluation environnementale. Il faut également relever que la notion d'effets propres des politiques est très importante en la matière au vu de la transversalité des questions. Il s'agit d'intégrer les effets collatéraux des politiques existantes dans d'autres secteurs ou rechercher les instruments qui permettent d'identifier les effets propres des politiques évaluées.

---

<sup>68</sup> Lorsque les processus d'élaboration des politiques environnementales se met sur pied, dans le même temps les évolutions socio-économiques sont en train de s'opérer et même des décisions sont prises dans d'autres domaines qui y exerceront également une influence

Toutes ces considérations ont une influence notable sur l'appréciation de la capacité des politiques et mesures environnementales à atteindre les objectifs qui leur sont assignés et à contribuer effectivement à l'amélioration de l'état de l'environnement. La spécificité de la matière commande ainsi que les critères de la performance des actions de l'Etat en matière environnementale s'inscrivent dans une approche de flexibilité et de durabilité étant donné que les mesures environnementales impactent sur les modes de vie des populations (changer les comportements des populations surtout concernant la prise en compte de valeurs nouvelles n'est pas aisé). Il faut notamment mieux intégrer le référentiel local<sup>69</sup>, la concertation et l'acceptabilité. Il s'agit notamment, de la prise en compte du pouvoir économique des populations (capacité à prévoir par exemple des mesures incitatives) ; de la technicité des normes (capacité à construire une appropriation progressive et efficace des normes) ; de l'équité (capacité à mener des actions qui préservent les équilibres sociaux), l'emploi (capacité à prévoir des alternatives pour les populations). Tout ceci renvoie globalement à la capacité des politiques environnementales à domestiquer une approche intégrée qui produisent les conditions de leur réussite. L'acceptabilité des mesures prises et des actions menées par l'Etat, compte tenu des enjeux environnementaux, est fondamentale dans la réalisation des politiques performantes de protection de l'environnement. Dans cet ordre d'idées, André P. définira notamment la décision environnementale comme « un ensemble rigoureux d'options qui tient compte de l'environnement et qui est efficace, applicable, éthique et optimale. »<sup>70</sup>.

Cette spécificité peut également être relevée dans l'élaboration des indicateurs. Il est notamment fait référence aux indicateurs d'impact des politiques environnementales qui s'inscrivent dans une période relativement plus longue (cas des effets sur la santé ou sur les changements climatiques) et donc les indicateurs de mesure sont plus complexes. Il en est de même des indicateurs liés à l'efficacité avec notamment la théorie des Avantages coûts-bénéfices (ACB) dont l'application est également particulière du fait que la valeur monétaire ou chiffrée des biens environnementaux est aussi plus complexe à déterminer et nécessite des outils spécifiques. Les critères de pertinence, de cohérence, d'efficacité, et d'impact, sont ainsi appliqués sans perdre de vue ces considérations.

Cette configuration du cadre conceptuel et institutionnel, ainsi que des mécanismes et outils de l'évaluation des politiques environnementales nous semble contribuer à relever le dispositif d'encadrement de l'intervention des ONG dans une matière aussi complexe. Il en ressort que l'évaluation des politiques environnementales bien que disposant des outils spécifiques, s'appuie pour être complète sur le cadre général de l'évaluation des politiques publiques. Le contexte camerounais tel que présenté est composé d'éléments disparates qui manquent certainement de cohésion, et de dynamique d'ensemble. Cependant, des éléments d'avancées progressives vers l'institutionnalisation

---

<sup>69</sup> L'approche du « bottom-up » notamment doit être renforcée ici à travers une réelle prise en compte des points de vue et des réalités des populations sur lesquelles s'appliquent les mesures environnementales afin de contribuer à garantir l'acceptabilité et l'applicabilité et l'efficacité desdites mesures

<sup>70</sup> Andre P. Ibid, page 434

de l'évaluation des politiques environnementales n'en sont pas moins présents. Explorer la pratique sur ce point nous semble tout aussi utile pour repérer et interpréter à travers de l'enquête auprès des cibles, des signaux qui nous permettent de dégager les mécanismes réels d'évaluation des politiques environnementales urbaines par les ONG.

## **Chapitre 2: le dispositif institutionnel d'encadrement de l'intervention des ONG dans l'évaluation des politiques environnementales urbaines**

La contribution des ONG en matière d'évaluation des politiques environnementales s'appuie tant sur le cadre propre à l'environnement que sur le cadre général des politiques publiques. Il faut d'ores et déjà relever que le dispositif mis en place au-delà de sa présentation est également analysé sur sa capacité à instituer un cadre permanent, cohérent et rigoureux qui puisse notamment impulser « des actions coordonnées aux travers des réseaux d'organisation séparées mais interdépendants où les capacités collectives d'une pluralité de participants sont essentielles pour résoudre les problèmes »<sup>71</sup> Ce qui favoriserait une participation optimale des ONG dans l'évaluation.

### **Section 1 : le cadre juridique et les autres documents de référence**

Les politiques publiques se trouvent au carrefour des savoirs juridiques, politiques et socioéconomiques<sup>72</sup>. D'où la diversité des sources qui fondent l'intervention des ONG dans l'évaluation des politiques publiques qui renvoient non seulement aux textes juridiques, mais également aux différentes sources officielles d'information sur les politiques publiques qui ressortent divers mécanismes d'encadrement de la participation des ONG dans l'évaluation des politiques environnementales.

#### **Paragraphe1 : le cadre juridique : une timide promotion de la culture l'évaluation**

Les textes qui permettent aux ONG de contribuer de manière directe ou indirecte à l'évaluation des politiques environnementales relèvent soit du cadre général de l'évaluation des politiques publiques, soit du domaine des textes traitant de la gestion de l'environnement en milieu urbain. Bien que des initiatives soient prises, le dispositif juridique reste trop épars (quelques dispositions y relatives sont recensées çà et là) pour créer une véritable dynamique d'ensemble d'appropriation de la culture de l'évaluation. Tout de même, dès lors que des brèches sont ouvertes par des textes, il ya toujours des opportunités que les acteurs doivent saisir, étant donné par ailleurs que le droit ne s'applique pas par la seule force des mots. C'est ainsi que la dynamique des acteurs y joue un rôle important.

---

<sup>71</sup> Kübler P. et al, « Analyser les politiques publiques », presses universitaires de Grenoble, 2009, p.71

<sup>72</sup> Muller P. *idem*.

## **A- les textes relatifs à la gestion de l'environnement urbain**

Les principaux textes relatifs à la gestion de l'environnement fournissent des éléments permettant aux ONG d'apporter leur contribution à l'évaluation des politiques en la matière. Il en est de même du cadre général de l'évaluation des politiques publiques.

### **1-) La loi relative à la gestion de l'environnement et ses textes d'application**

La loi n°96/012 du 05 août 1996 portant loi-cadre de gestion de l'environnement est considérée comme le code de l'environnement au Cameroun<sup>73</sup>. Certainement au nom du principe de participation (article 9)<sup>74</sup> fondamental en matière environnementale, consacre l'intervention des ONG dans la gestion de l'environnement. C'est ainsi que bon nombre de ses textes d'application aménage les modalités de contribution des ONG à l'évaluation des politiques environnementales<sup>75</sup>. Il n'est pas un fait du hasard si la loi en son article 2, précise que l'environnement constitue en République du Cameroun, le patrimoine commun de la nation et qu'il est partie intégrante du patrimoine universel. C'est ainsi qu'on peut noter l'implication des différentes parties prenantes, au rang desquelles les ONG de défense de l'environnement<sup>76</sup>; la possibilité pour les associations agréées d'exercer les droits reconnus à la partie civile<sup>77</sup>; la participation des ONG aux missions d'élaboration, de coordination, d'exécution et de contrôle de la politique en matière d'environnement à travers la Commission Nationale consultative pour l'environnement et le développement durable dont font partie les représentants des ONG de protection de l'environnement<sup>78</sup>.

Les ONG ont également le droit de participer au suivi des programmes à travers la mise en œuvre des mécanismes consultatifs auxquelles doivent prendre part les représentants des populations. L'un des outils indispensables d'évaluation des projets environnementaux institué par la loi<sup>79</sup> et dont les modalités de mise en œuvre associent les ONG, est sans doute l'étude d'impact environnemental. Il est en effet considéré comme l'outil par excellence de prise en compte des préoccupations environnementales dans la mise en œuvre des projets au Cameroun. Bien que progressive depuis les années 2000, la réalisation des études d'impact environnemental a connu une accélération depuis la signature du décret n°2005/0577/PM du 22 février 2005 fixant les modalités de réalisation des études

---

<sup>73</sup> TCHEUWA J. C. « les préoccupations environnementales en droit positif camerounais. » *revue juridique de l'environnement*, Strasbourg, 2006, p. 3.

<sup>74</sup> Selon ce principe, les décisions concernant l'environnement doivent notamment être prises en concertation avec les secteurs d'activités ou les groupes concernés ou après débat public lorsqu'elles ont une portée générale.

<sup>75</sup> Décret fixant les modalités de réalisation de l'étude d'impact environnemental notamment ;

<sup>76</sup> L'article 3 précise que la mise en œuvre de la politique nationale de l'environnement définie par le Président de la République incombe au Gouvernement qui l'applique de concert avec les collectivités territoriales décentralisées, les communautés de base et les associations de défense de l'environnement.

<sup>77</sup> L'article 8 prévoit cela en ce qui concerne les faits constituant une infraction à ses dispositions ou à ses textes d'application si elles causent un préjudice direct ou indirect aux intérêts collectifs qu'elles ont pour objet de défendre

<sup>78</sup> Article 10 de la Loi cadre précitée et articles 2 et 3 du décret N° 94/259/PM du 31 Mai 1994 portant création d'une Commission Nationale Consultative pour l'Environnement et le Développement Durable.

Il faut remarquer sur ce point que les représentants des ONG font partie intégrante de cette Commission.

<sup>79</sup> Article 17.

d'impact environnemental et de l'Arrêté 0070 /MINEP du 22 avril 2005 fixant les différentes catégories d'opérations dont la réalisation est soumise à une étude d'impact environnemental.

Il faut aussi remarquer que les ONG sont impliquées dans l'élaboration et la révision du plan national de gestion de l'environnement (PNGE)<sup>80</sup> qui permet au Ministère en charge de l'environnement de veiller à l'intégration de la protection de l'environnement dans tous les plans et programmes économiques, énergétiques, fonciers notamment. Ces différentes opérations se réalisent en effet à travers des formes de diagnostics qui permettent souvent aux ONG notamment de se prononcer sur la capacité des politiques à atteindre leurs objectifs.

Il faut néanmoins relever qu'il est quelque peu regrettable que la loi cadre susmentionnée n'ait pas à proprement parler traité de l'un des outils fondamentaux de l'évaluation des politiques environnementales qu'est l'évaluation environnementale stratégique (EES) en tant que « processus d'évaluation et d'examen des impacts appliqué aux politiques, aux plans et aux programmes ou à toute autre initiative localisée en amont des projets »<sup>81</sup>. Cet instrument est plutôt indirectement évoqué à l'article 14 de la loi traitant du PNGE sans qu'il y soit consacré des développements conséquents. Toutes choses qui ont des implications sur la pratique de l'évaluation des politiques environnementales autant par les ONG que par l'Etat qui de ce fait concentrerait tout sur l'étude d'impact environnemental (EIE). Celui-ci est un outil tout aussi efficace, mais se limite à l'échelle des projets qui sont aussi des éléments de politiques environnementales.

## **2-) La loi sur l'urbanisme et ses textes d'application**

Les politiques urbaines qui s'occupent de l'infrastructure et de l'équipement urbains<sup>82</sup>, ont une influence indéniable sur la gestion de l'environnement urbain et doivent prendre en compte autant les enjeux environnementaux que les acteurs qui y interviennent. C'est ainsi que le MINH DU constitue à côté du Ministère de l'environnement et de la protection de la nature (MINEPDED) qui en a la charge principale, un des acteurs publics phares dont les actions influencent à plus d'un titre la consistance de la participation des ONG dans la gestion de l'environnement urbain. Il s'agit notamment de leur niveau d'implication. Le MINH DU doit à partir de son niveau de compétence, favoriser la concertation avec tous les acteurs concernés pour des politiques urbaines respectueuses de l'environnement.

La loi n°2004/003 du 04 avril 2004, intègre les préoccupations environnementales dans la planification urbaine (article 40), ainsi que dans les actes d'urbanisme (article 41). Pour se faire, elle encourage notamment l'implication des populations, des groupes organisés et de la société civile dans la mise en œuvre des règles générales d'urbanisme, d'aménagement urbain et de construction. C'est ainsi que sont prévus le libre accès aux documents d'urbanisme, les mécanismes de consultation et leur

---

<sup>80</sup> Tel que prévu par l'article 14 de la loi cadre relative à la gestion de l'environnement

<sup>81</sup> André P. « L'évaluation des impacts sur l'environnement, processus, acteurs et pratique pour un développement durable, presses internationales polytechnique, 2<sup>ème</sup> édition, Montréal, 2003, p.435

<sup>82</sup> Décret n°2012/384 du 14 septembre 2012 portant organisation du Ministère de l'habitat et du développement urbain

représentation en leur sein. En outre, il est prescrit l'obligation de tenir compte de l'étude d'impact environnemental dans les études d'urbanisme telle que prescrite par la loi cadre relative à la gestion de l'environnement (Article 10).

On peut néanmoins regretter aussi le fait que le texte d'application sur les modalités de la consultation publique en matière d'urbanisme prévu par la loi sur l'urbanisme susmentionnée ne soit pas toujours édicté. Ce qui fragilise également la participation des ONG.

## **B- Le cadre juridique global de l'évaluation des politiques publiques et le rôle des ONG**

Des textes généraux sur l'évaluation ouvrent de manière indirecte la possibilité aux ONG intervenant sur les questions environnementales de contribuer à l'évaluation des politiques publiques et par ricochet des politiques environnementales. Il s'agit de la Constitution et des autres textes réglementaires recensés.

La Constitution est assurément le texte qui fonde au plus haut niveau les droits et obligations fondamentaux des citoyens ainsi que les orientations de base dans la gestion publique. La Loi constitutionnelle n° 96/06 du 18 janvier 1996 non seulement garantit à chaque citoyen le droit à un environnement sain<sup>83</sup>, mais également et surtout énonce que « la protection de l'environnement est un devoir pour tous, l'État veille à la défense et à la promotion de l'environnement. ». Toute association agréée de défense de l'environnement a de ce fait le droit de contribuer à une meilleure protection de l'environnement dans les conditions prévues par la réglementation.

Concernant les autres textes, ils sont plutôt tirés du domaine réglementaire, le Cameroun ne disposant pas encore d'une loi en la matière. En effet, l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques a été faite de manière indirecte et progressive dans le cadre juridique camerounais. Nous nous référons en premier lieu au décret n° 2013/7987/PM du 13 septembre 2013 portant création, organisation et fonctionnement des comités de suivi de l'exécution physico-financière de l'investissement public. Il apporte beaucoup d'éléments de matérialisation de la nécessité de suivre et d'« évaluer » les politiques publiques. En premier lieu concernant le cadre des comités institués par le décret, la société civile (les ONG y étant clairement identifiées) est représentée comme membre et en assure également la vice-présidence tant au niveau national, régional que départemental<sup>84</sup>. Pour ce qui est de la mission des comités institués ; le texte dispose à cet effet que ceux-ci ont pour mission « *de promouvoir le principe de transparence à travers une approche participative de suivi dans la gestion de l'investissement public intégrant les principes de gestion axés sur la performance* »<sup>85</sup>. Il est également prévu que les comités sont chargés de « *contribuer à l'élaboration des rapports de performance des administrations [...] et d'apprécier le niveau de satisfaction des besoins des bénéficiaires des projets* ».

---

<sup>83</sup> Énoncé en des termes très clairs: « toute personne à droit à un environnement sain » dans son préambule qui fait partie intégrante de la Constitution.

<sup>84</sup> Article 4, 9 et 14 du décret.

<sup>85</sup> Article 2 alinéa 1 du décret.

La loi n° 2007/006 du 26 décembre portant régime financier de l'Etat qui introduit le concept de budget programme<sup>86</sup>, est également un des facteurs de l'émergence de la culture de l'évaluation au sein de l'administration publique. Elle intègre la gestion axée sur les résultats et les questions d'indicateurs permettant aux ONG notamment d'avoir plus de visibilité dans la gestion des finances publiques. De fait, l'alinéa 2 de l'article 2 de cette loi dispose : « la loi de finances présente l'ensemble des programmes concourant à la réalisation des objectifs de développement économique, social et culturel du pays », l'article 10 alinéa 3 de la même loi précise que « la loi de finances fixe, pour le budget général, les programmes concourant à la réalisation des objectifs assortis d'indicateurs, les montants des autorisations d'engagement et de crédits de paiement. ».

Enfin, il faut noter qu'historiquement, c'est l'instruction n°0001/CAB/PM du 27 mai 1992 relative à l'amélioration du fonctionnement des services publics qui pose en premier lieu la nécessité de la prise en compte de la société civile dans la conduites des politiques gouvernementales et de la systématisation de l'évaluation de ces politiques (voir point 3 de l'instruction). Il faut préciser que la valeur juridique de cet instrument repose ici sur le fait qu'il institue une nouvelle orientation et n'a pas une simple valeur interprétative.

Ces textes ouvrent indirectement la possibilité d'intervention des ONG en matière d'évaluation et contribuent à faciliter leur rôle d'accompagnement citoyen de l'action de l'Etat. En ce sens qu'ils introduisent progressivement plus de transparence et de visibilité et des avancées sur la fixation des objectifs et des indicateurs des politiques publiques.

Cependant, malgré l'existence de ces éléments, les initiatives entreprises par l'Etat ne s'inscrivent pas encore dans la logique d'ensemble de l'élaboration d'une vision, de principes, référentiels et d'outils clairs et rigoureux. L'évaluation manque d'une cohésion d'ensemble .L'instauration des feuilles de routes ministérielles, des cadres de la dépense à moyen terme (CDMT), les cadres budgétaires à moyen terme, entre autres ne s'insèrent pas dans une véritable appréciation par l'ensemble des parties prenantes des attentes socio-économiques ou tout simplement de la performance des politiques.

## **Paragraphe 2 : les autres documents de référence et l'aménagement au profit des ONG de quelques mécanismes pouvant contribuer à l'évaluation**

D'autres documents de politique du Gouvernement associent les ONG à la gestion de l'environnement tout en leur donnant la possibilité de contribuer à la mise en place de politiques environnementales toujours plus protectrices du cadre et de la qualité de vie en milieu urbain. Parmi ces documents, nous en avons recensés deux principaux, dont l'un général et l'autre spécifique au secteur de l'environnement.

---

<sup>86</sup> Par programme, il faut entendre au sens de l'article 8 de la loi de 2007 un « ensemble d'actions à mettre en œuvre au sein d'une administration pour la réalisation d'un objectif déterminé dans le cadre d'une fonction ».

Concernant le premier, il s'agit de l'un des documents fondamentaux de la politique générale du gouvernement à savoir le document stratégique de la croissance et de l'emploi (DSCE). Tel que relevé par ce document, la société civile est l'instrument par excellence pour s'assurer le respect des préoccupations de gouvernance en tant que contre-pouvoir et partenaire dans la mise en œuvre. Elle s'assure que l'Etat respecte ses engagements et qu'il est tenu responsable de ses actions. En particulier, elle veille sur les intérêts des groupes vulnérables<sup>87</sup>

Pour ce qui est du deuxième document, il fait référence au PNGE révisé en Juin 2015. Le PNGE est un document conçu dans le cadre de la protection de l'environnement et du développement durable. Il permet au Ministère en charge de l'environnement de concert avec toutes les parties prenantes et notamment les ONG du secteur, dans un domaine aussi complexe et transversal que celui de l'environnement, d'impulser la prise en compte des préoccupations environnementales dans les différents secteurs de la vie nationale. C'est dans le même esprit que ce document est nécessairement soumis à l'exercice périodique d'actualisation du fait du caractère mouvant de l'environnement. Sa révision est également l'occasion d'évaluer les avancées et de permettre au nouveau document de poursuivre l'atteinte des objectifs. C'est également une opportunité offerte aux ONG pour leurs appréciations et leurs propositions dans ce document qui est à la base de constructions sociales et des exigences politiques. Ceci est d'autant pertinent que le PNGE révisé en 2015 est le fruit d'une intense activité inscrite dans une dynamique participative initiée en 2008 et conduite en cinq grandes phases ponctuée chacune par un rapport produit par un comité d'experts et validé par un comité de pilotage élargi auquel ont pris part les ONG.

Les ONG disposent en outre des cadres d'intervention au sein des organes étatiques.

## **Section 2 : Les organes étatiques et l'aménagement des cadres de concertation**

Les différents organes étatiques visés sont constitués des départements ministériels qui traitent des questions environnementales en milieu urbain ou sont en charge des questions de coordination et de suivi ainsi que d'autres structures interministérielles qui associent les ONG aux questions de suivi et d'évaluation des politiques publiques.

### **Paragraphe 1 : les départements ministériels et le problème de l'instauration de véritables approches partenariales**

Il s'agit des départements ministériels en charge de l'amélioration du cadre de vie en milieu urbain et des structures gouvernementales en charge du suivi et de la coordination.

---

<sup>87</sup> MINEPAT, *DSCE 2010-2020*, Yaoundé, MINEPAT, 2009, p. 133.

### **A-) Les départements ministériels en charge de l'amélioration du cadre de vie en milieu urbain**

Sont concernés les départements Ministériels chargés au premier chef de gérer l'espace urbain et d'y promouvoir un cadre de vie sain et protecteur de l'environnement. Le Ministère de l'habitat et du développement urbain n'en détient pas moins des missions connexes. En tant que planificateur et architecte de la ville, ce département constitue un collaborateur privilégié du Ministère de l'environnement de la protection de la nature et du Développement Durable.

En effet, le Ministère de la Protection de la Nature et du Développement Durable est chargé naturellement de mettre en place les politiques environnementales et de veiller à la prise en compte des préoccupations y relatives dans l'ensemble des politiques gouvernementales. Pour mener à bien ses missions et en considération du principe de participation fondamentale en matière environnementale, il est tenu d'élaborer et de conduire ses politiques en associant toutes les parties prenantes. Celui-ci comprend notamment en son sein la Sous-direction des évaluations environnementales qui s'occupe entre autres des études d'impact environnemental et des plans de gestion environnementale. Ces études sont menées en collaboration avec les ONG qui sont par ailleurs associés à ces opérations (). Suivant l'organigramme du MINEPDED, conformément au décret N°2012/431 du 01 Octobre 2012 la direction du développement des politiques environnementales est chargée entre autres du développement des stratégies d'implication du public à la gestion environnementale.

Dans un deuxième temps, le Ministère de l'Habitat et du Développement Urbain mis en place par le décret n°2012/384 du 14 septembre 2012, fait partie des structures gouvernementales qui travaillent en collaboration avec les ONG intervenant en milieu urbain. Il s'agit de permettre qu'elles apportent leur contribution à la prise en compte des préoccupations environnementales dans la planification urbaine et les actes d'urbanisme. Il dispose conformément aux articles 30 et 57 respectivement d'une Cellule du développement social des zones urbaines chargée du suivi de la réalisation des études d'impact des projets urbains et d'un service de l'assainissement chargé de la participation à la prévention et à la lutte contre les pollutions et les nuisances en milieu urbain.

Il faut par ailleurs relever que lors du colloque sur la participation citoyenne à l'action publique, organisé à Yaoundé des 9 au 11 mai 2012, le MINH DU a insisté dans son discours, sur le rôle de la société civile en tant qu'acteur majeur dans la mesure où : « il n'y a de développement durable que centré sur le citoyen qui doit en être l'origine et la finalité. ». La mise en œuvre des politiques et programmes visant l'amélioration du cadre de vie n'est pas seulement une technique, mais aussi un processus initié à partir du local qui participe de la recréation du lien social et de la restauration de la confiance entre les citoyens et des dispositifs publics dédiés à la fourniture des biens et services.

### **B-) Les structures gouvernementales en charge du suivi et de la coordination**

Il s'agit du Ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire qui coordonne l'activité des comités chargés du suivi de l'exécution physico financière des projets d'investissement publics. Il travaille de ce fait en collaboration avec la société civile qui fait partie des membres desdits

comités tant au niveau central que local avec à chaque échelon les représentants du MINEPAT et des ONG concernés<sup>88</sup>. Tous les projets d'investissement publics sont ainsi concernés. Ce qui permet aux ONG intervenant sur les questions environnementales le cas échéant de contribuer à la mise en place d'investissements répondant effectivement aux besoins des populations dont ils contribuent à apprécier le niveau de satisfaction conformément aux missions des comités.

## **Paragraphe 2 : les structures interministérielles : une difficile progression du suivi à l'évaluation**

Par décret N° 2001/718/PM du 3 septembre 2001, il a été créé le Comité interministériel de l'Environnement (CIE), prévu par l'article 10 alinéa 2 de la Loi-cadre sur l'environnement. Le CIE a pour mission d'assister le Gouvernement dans l'élaboration, la coordination, l'exécution et le contrôle des politiques nationales d'environnement et de développement durable. A ce titre, il veille au respect et à la prise en compte des considérations environnementales, notamment dans la conception et la mise en œuvre des plans et programmes économiques, énergétiques et fonciers et émet un avis sur toute étude d'impact sur l'environnement. Même si les ONG ne sont pas membres statutaires de ce comité, sur la base, de l'article alinéa 3 qui dispose que « Le Président peut en outre faire appel à toute personne, en raison de ses compétences sur les points inscrits à l'ordre du jour, pour participer aux travaux du Comité », elles sont souvent invitées à prendre part à ses travaux.

L'autre structure et non des moindres est la Commission Nationale Consultative pour l'Environnement et le Développement Durable (CNCEDD) créée par décret N° 94/259/PM du 31 mai 1994, fait partie des instances institutionnelles. Son contenu est inspiré des recommandations de la Conférence de Rio et en particulier celles qui prônent la mise en place des mécanismes institutionnels capables de favoriser l'intégration des politiques écologiques et socio-économiques et de promouvoir les stratégies nationales de développement durable. Dans un contexte de décentralisation et de développement participatif, l'implication des autorités locales et des différents acteurs de développement, des institutions paraétatiques, des collectivités territoriales décentralisées, du secteur privé, la société civile dont les activités ont un trait à la gestion de l'environnement revêt une importance capitale.

Au rang d'autres structures à vocation générale qui associent les ONG aux actions de suivi et d'évaluation des politiques publiques, figurent le comité Interministériel d'examen des programmes créé par décret n°/ 2011/2414/PM du 17 Août 2011 Chargé entre autres de veiller d'une part, à la cohérence des programmes avec les objectifs de politiques publiques et les grands instruments stratégiques de l'Etat, notamment le Document de stratégie de la Croissance et l'Emploi(DCSE) et le cadre des dépenses à moyen terme(CDMT)et d'autre part, à la conformité des programmes aux principes posés par la loi n°2007/006 du 26 Décembre 2007 portant régime financier de l'Etat, sur la base d'un référentiel de validation des programmes. Il doit également veiller à la fiabilité des indicateurs de

---

<sup>88</sup> Ce qui a été précédemment relevé dans le décret de 2013 sur le suivi des investissements publics.

performance, ainsi qu'à la formulation adéquate des objectifs assignés aux programmes, au regard des actions qui les composent (article2).

C'est le cas également du Comité interministériel du suivi de la mise en œuvre du DSCE institué auprès du Premier Ministre afin de veiller à l'atteinte des objectifs de ce document de politique qui concerne tous les secteurs de la vie nationale notamment celui de l'environnement.

## **Deuxième partie : les mécanismes pratiques d'intervention des ONG dans l'évaluation des politiques environnementales urbaines au Cameroun**

Il s'agit de ressortir à travers l'enquête menée auprès des cibles, les procédures d'évaluation de l'action de l'Etat par les ONG et d'en dégager des recommandations concrètes.

### **Chapitre 1: les procédures d'évaluation des politiques environnementales par les ONG**

Les résultats de l'enquête auprès de l'administration à travers des questionnaires ont permis de recueillir les opinions des répondants et de dégager les différentes tendances quant aux procédures et outils d'évaluation de l'action de l'Etat par les ONG.

#### **Section1 : les données recueillies**

La population cible fait ressortir des résultats divergents selon les acteurs. Cette opération nous a permis de cerner la connaissance et l'appropriation sur le terrain par les ONG des procédures et outils de l'évaluation des politiques environnementales en milieu urbain et des actions concrètes menées par les ONG en la matière.

#### **Paragraphe 1 : Connaissance de l'évaluation des politiques environnementales par les acteurs ciblés**

Concernant les procédures qui renvoient à la démarche entreprise pour évaluer, avant de nous y attarder, l'adoption de l'approche qualitative nous a conduit à mesurer au préalable la connaissance des ONG sur le concept d'évaluation des politiques environnementales. C'est ainsi que la structuration de notre questionnaire nous a permis de relever le niveau de compréhension des procédures et mécanismes de l'évaluation. Pour bien saisir les réponses des acteurs, nous avons distingué celles des ONG de celles des autres cibles du questionnaire.

##### **A- Le point de vue des responsables d'ONG**

Relativement aux ONG, 10% des répondants indiquent qu'évaluer les politiques environnementales, c'est apprécier la capacité des programmes et projets de l'Etat à assurer un développement qui protège l'environnement. 15% indiquent qu'il s'agit d'apprécier l'efficacité des projets publics de protection de l'environnement. 75%, estiment qu'il s'agit de participer à l'étude d'impact environnemental des projets d'investissements publics.

Pour ce qui est de la démarche d'évaluation proprement dite, 85% des responsables d'ONG abordées indiquent que leurs structures procèdent à l'évaluation des politiques environnementales lorsqu'elles

sont associées par l'Etat. Tout de même, ces personnes ont tenu à préciser que l'Etat les associe beaucoup plus lors des études d'impacts environnementaux et largement moins pour apprécier la mise en œuvre des politiques environnementales de manière générale. 15% relèvent qu'elles le font à travers leurs initiatives propres de suivi des politiques de protection de l'environnement.

### **B- Le point de vue des autres acteurs**

Les universitaires approchés sur cette question estiment dans leur ensemble (100%) que les différents acteurs, autant l'Etat que les ONG ne se sont pas encore véritablement appropriés les procédures et outils de l'évaluation, d'où la faible culture et pratique de l'évaluation des politiques environnementales. Ils décrivent par ailleurs sur ce point l'insuffisance des structures publiques dotées des programmes de formation sur l'évaluation des politiques publiques qui auraient tout aussi pu contribuer progressivement à la culture de l'évaluation. Ils précisent que la pratique n'est pas conforme à l'évaluation au sens scientifique du terme, mais permet tout de même de déceler des éléments y relatifs pour ne pas nier complètement la réalité. C'est ainsi que 100% estiment que l'Etat associe les ONG à des procédures d'évaluation et que celles-ci prennent également des initiatives propres.

Relativement aux responsables des Ministères 10%, estime que les ONG ne saurait « juger » l'Etat d'autant qu'elles ne maîtrisent pas les objectifs que celui-ci s'est fixé, encore moins les contraintes budgétaires de l'élaboration des politiques environnementales. 90% estime pour leur part que les ONG sont associés par l'Etat dans des cadres de suivi des politiques environnementales à travers les études diagnostics qui précèdent l'élaboration des stratégies et programmes. Il en est également du cas de l'étude d'impact environnemental où l'Etat associe les ONG locales.

Pour ce qui est de la maîtrise des outils de l'évaluation, il ressort des réponses apportées excepté le cas des universitaires, une très faible maîtrise des outils de l'évaluation par les acteurs abordés. On note une réelle confusion entre l'évaluation et des opérations de contrôle et de suivi que sont les audits environnementaux, les inspections environnementales, la surveillance environnementale et le suivi.

La connaissance de l'évaluation des politiques environnementales par les acteurs ciblés est ainsi illustrée de manière schématisée dans la figure ci-après :

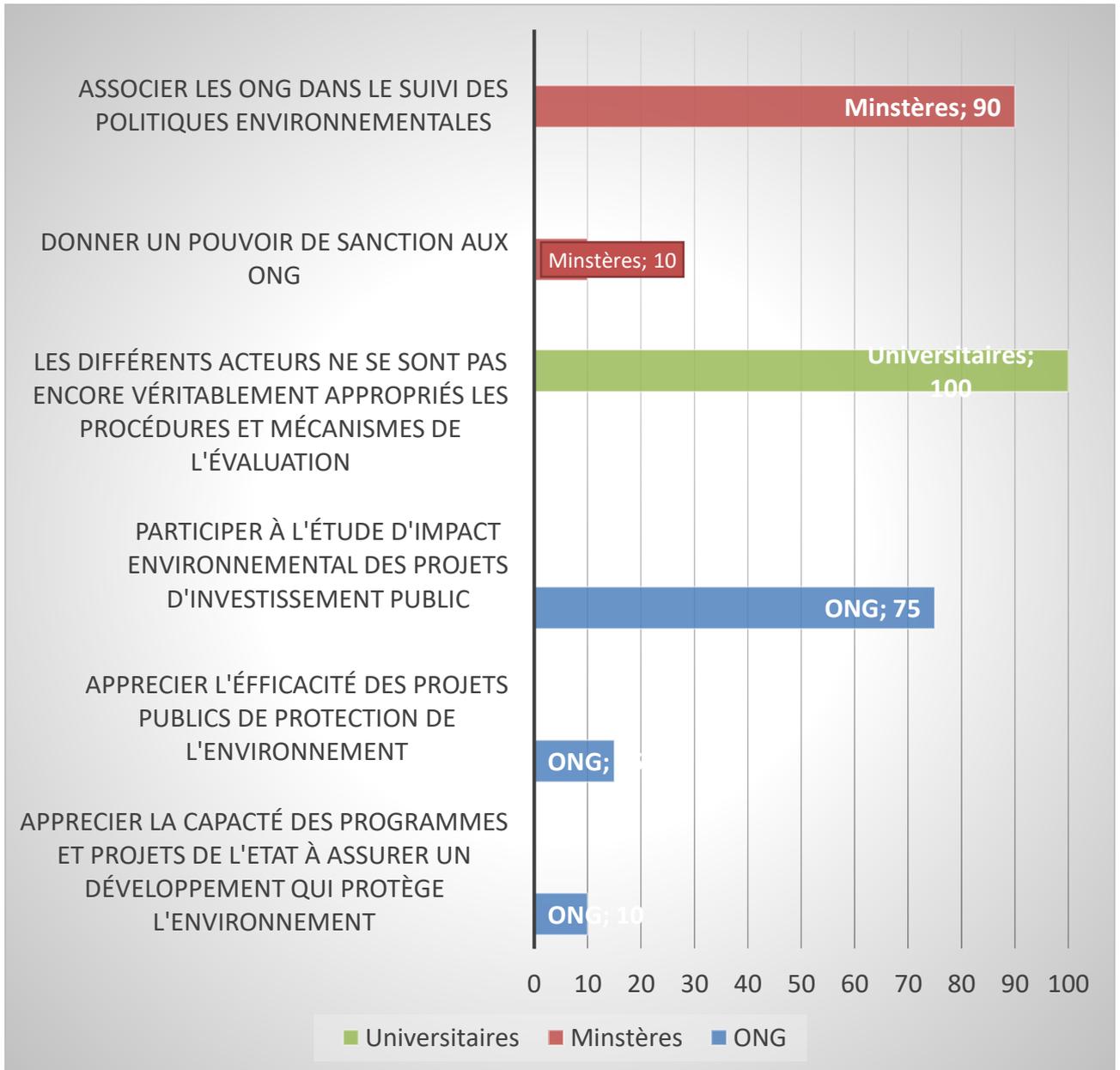


Figure présentant la connaissance de l'évaluation des politiques environnementales par les acteurs. Source : Nanfack Ngoufack Armand

## **Paragraphe 2 : pratique de l'évaluation des politiques publiques par les ONG**

Avant d'aborder la question de la pratique proprement dite, il est important d'apporter au préalable des précisions sur l'approche qui nous a orienté dans la présentation des données du terrain

### **A-précisions préalables sur l'approche**

. Avant d'exposer les pratiques concrètes, il convient de remarquer comme dans la présentation du cadre juridique et institutionnel, que la culture de l'évaluation au sens rigoureux et scientifique du terme n'est pas encore véritablement ancrée dans les mœurs dans le contexte camerounais. Il est de ce fait utile au-delà des appréhensions et quelques fois de confusions qui existent çà et là dans la pratique, de s'en tenir à l'idée d'apporter un regard extérieur sur l'action de l'Etat dans le but ultime de son amélioration, de la satisfaction des besoins des populations et de l'intérêt général.

En clair, la pratique de l'évaluation telle qu'elle est menée au Cameroun, ne respecte pas rigoureusement les canons scientifiques, la technique et la démarche reconnus en la matière. Est-ce pour autant qu'il n'existe aucune pratique évaluative ? Assurément non, ce serait complètement nier la réalité. Une lecture attentive et interprétative des faits nous permet de déceler des actions qui participent à la réalisation d'une des finalités de l'évaluation qui est celle de contribuer à la construction de politiques publiques toujours plus adaptées à la satisfaction des bénéficiaires. Saurait-il en être autrement dans une société mouvante et dans un domaine aussi complexe et transversal et même récent que celui de l'environnement urbain. Dans cette quête, et en prenant en compte les considérations relevées, l'Etat, dans la logique de l'approche participative de l'évaluation, associe les ONG à l'évaluation de son action. Tout de même, assurant leur rôle de veille citoyenne, les ONG prennent spontanément des initiatives visant à la construction d'une action publique toujours plus soucieuse de la satisfaction des usagers.

### **B-Pratiques de l'évaluation par les ONG**

Concernant les responsables d'ONG, les répondants reconnaissent dans leur ensemble qu'à côté d'un cadre permanent, il existe également des actions sporadiques d'implication des ONG par l'Etat. Cependant, ils n'ont pas tous identifié l'ensemble des mécanismes existants. Seulement 10% reconnaissent ainsi participer effectivement à l'évaluation des politiques environnementales à l'invitation de l'Etat à l'occasion des études d'impact environnemental, des études diagnostics en vue de l'élaboration de stratégies ou de politiques nationales dans divers secteurs de l'environnement, de l'élaboration de rapports à l'occasion du suivi de l'exécution de ses engagements internationaux par l'Etat, ou de participation du Cameroun à des rencontres internationales relatives à la protection de l'environnement. L'autre cadre d'évaluation tel que relevé par ceux-ci est la révision du Plan national de gestion de l'environnement à travers lequel l'Etat les associe.

75% de cette catégorie d'acteurs, estiment qu'ils ne sont informés que de l'existence de certains de ces cadres mais indiquent que si pour les études d'impact environnemental, qui sont rarement mis en

œuvre, les ONG locales sont invitées, pour ce qui est des autres mécanismes, l'Etat s'appuie davantage sur quelques ONG internationales de grande notoriété. Tout de même, les responsables d'ONG internationales d'envergure indiquent travailler en collaboration avec l'Etat plus sous consultation pour des services techniques ou lorsqu'ils contribuent financièrement à la mise en œuvre en place de certains programmes ou projets. Ces responsables reconnaissent tous (100%) prendre des initiatives propres d'évaluation. Cependant, 10% estiment que ces actions sont véritablement constitutives d'évaluation.

Pour ce qui est des responsables des Ministères, 80% indiquent que les ONG sont associées à l'évaluation des politiques à travers plusieurs cadres, notamment comme membre permanent de la Commission Nationale Consultative pour l'Environnement et le Développement Durable qui assiste le Gouvernement dans le domaine de l'élaboration de la politique nationale relative à l'environnement et au développement durable et de la coordination et du suivi de la mise en œuvre de la dite politique. Elle assure également entre autres l'évaluation des progrès accomplis dans l'exécution des engagements souscrits par le Gouvernement dans le cadre de l'Agenda 21 susvisé et analyse les divers rapports établis dans le cadre du suivi de l'application des différentes conventions internationales relatives à l'environnement et au développement durable. On peut également noter la participation à l'élaboration des rapports gouvernementaux sur l'environnement, la contribution à la réalisation ou à la validation des études d'évaluation et aux réflexions d'évaluation des politiques. 10% de cette catégorie expriment des réserves sur la question en indiquant que les cadres évoqués ne constituent pas des dispositifs d'évaluation.

Relativement aux universitaires, 100% reconnaissent l'existence des cadres de collaboration avec les ONG, mis en place par l'Etat et émettent tout de même sur une véritable appropriation des mécanismes par les différentes parties. Il en est de même des initiatives propres d'évaluation des ONG sur lesquels ils émettent également des réserves sur leurs capacités réelles. Ils reconnaissent néanmoins qu'en tant qu'acteurs fédérant les intérêts des populations bénéficiaires des politiques publiques ces initiatives permettent d'interpeller les pouvoirs publics sur le péril existant sur la satisfaction des besoins des populations. Il s'agit notamment des études diagnostiques réalisées spontanément, de la participation aux débats publics d'évaluation des actions de l'Etat dans la gestion de l'environnement urbain, des actions spontanées d'évaluation sur le terrain de la mise en œuvre des projets.

La figure suivante représentante de manière schématisé les points de vue des différents acteurs tel qu'il suit :

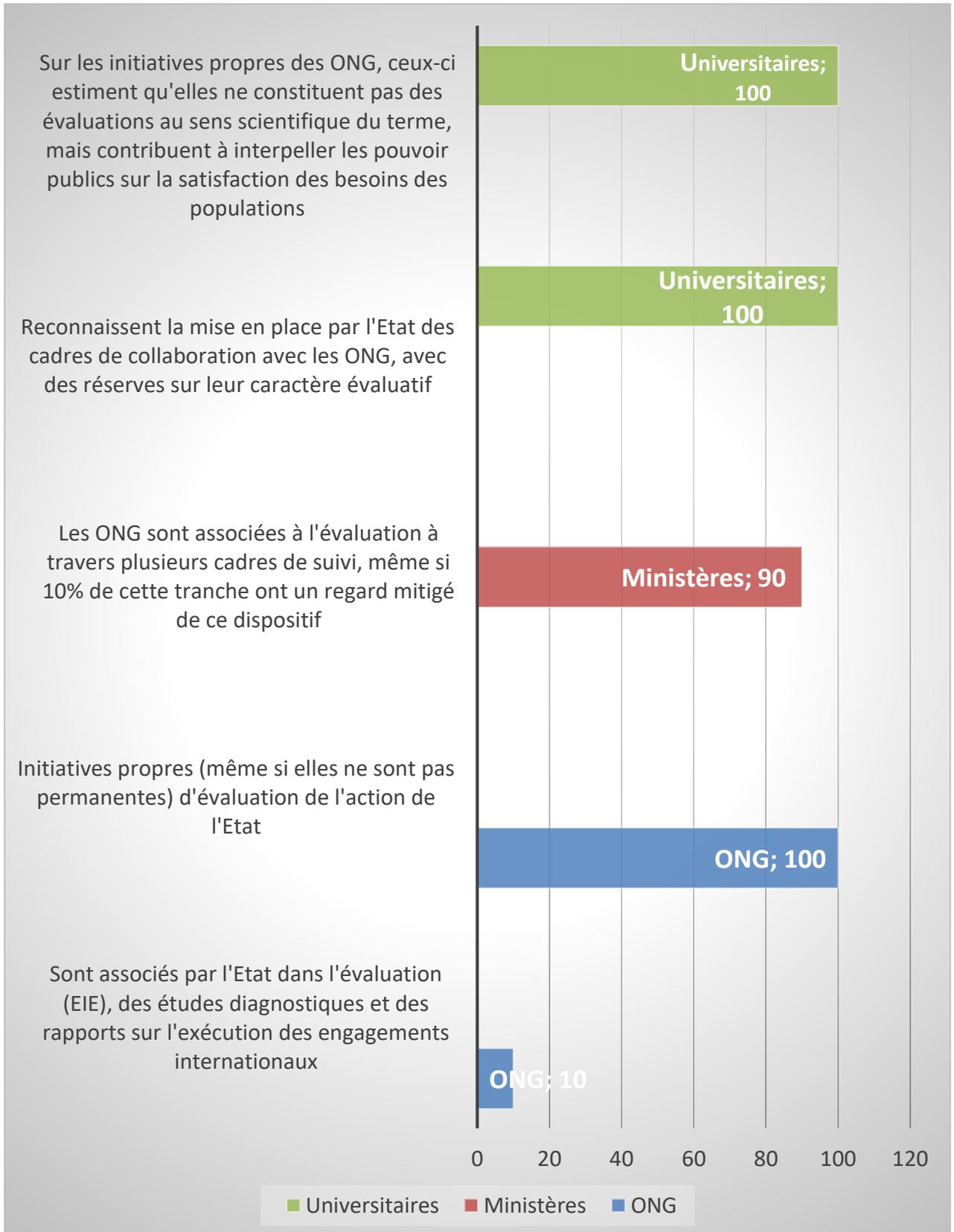


Figure représentant les points de vue des acteurs sur la pratique de l'évaluation des politiques environnementales par les ONG au Cameroun. Source : Nanfack Ngoufack Armand

## **Section 2 : discussion des résultats de l'enquête**

Il ressort globalement des résultats de l'enquête que les ONG contribuent à l'évaluation des politiques environnementales soit en y étant associé par l'Etat, soit en prenant des initiatives propres avec beaucoup de précisions tout de même.

### **Paragraphe 1: l'association des ONG à l'évaluation des politiques environnementales par l'Etat**

Il s'agit de l'implication des ONG dans les cadres permanents et non permanents.

#### **A- L'implication des ONG dans les cadres permanents**

Il se dégage de manière générale des réponses aux questionnaires administrés que les ONG sont associés par l'Etat à l'évaluation des politiques publiques à travers différents organes permanents d'élaboration ou de mise en œuvre des stratégies gouvernementales, institués au sein des Ministères et où sont reconnus comme membres permanents les représentants des ONG. Il s'agit au des commissions consultatives et autres comités ministériels et interministériels dont mention a été faite dans le cadre institutionnel sus présenté. Ces différents cadres comme l'ont relevé les cibles de l'enquête permettent aux ONG de discuter de l'efficacité des politiques et de proposer des recommandations à l'endroit de l'Etat. Le cas du comité interministériel du suivi physico financier des investissements publics l'ont-ils relevés facilitent le suivi et l'évaluation des politiques publiques.

Dans le domaine spécifique de l'environnement, les acteurs reconnaissent que même si la pratique de l'étude d'impact environnemental est souvent mise en œuvre seulement pour les grands projets, elle permet à l'Etat d'associer les ONG.

#### **B- Les autres cadres d'implication des ONG par l'Etat**

En dehors des cadres permanents où interviennent régulièrement les ONG aux côté de l'Etat, il existe d'autres occasions où l'Administration publique fait appel aux ONG afin qu'elles participent aux processus d'élaboration des politiques. Il est indiqué ici qu'il s'agit davantage des invitations à la réalisation des études diagnostic en vue de la mise en œuvre de nouvelles politiques (projets, programmes ou nouvelle réglementations) ou d'amélioration de celles qui existent. Les ONG sont ainsi invitées pour participer à ces études qui sont très souvent des occasions d'évaluer les capacités de l'Etat à résoudre efficacement les problèmes qui se posent. Ces acteurs relèvent tout de même que

dans ces cadres, la participation des ONG n'est pas toujours valorisée par l'Etat. D'où la place non négligeable des initiatives propres des ONG.

## **Paragraphe 2: les initiatives d'évaluation des politiques environnementales par les ONG**

Les ONG prennent des initiatives directes d'évaluation ou qui concourent indirectement à la même finalité.

### **A- Les actions directes**

Avec le temps, les ONG ont acquies des capacités techniques et fonctionnelles qui leur permettent de se positionner en véritable éclairer de la décision publique. Leur niveau de connaissance et d'engagement a aujourd'hui aidé à obtenir des avancées sur plusieurs questions tant au plan national qu'international. Cette affirmation vaut son pesant d'or dans le domaine de l'environnement où les grandes conventions et grands documents de politique ont très souvent appuyés par les ONG. Cette configuration s'est vérifiée auprès des acteurs sur le terrain concernant l'évaluation des politiques environnementales. Ils ont relevé dans leur majorité que les évaluations opérées ici sont beaucoup plus le fait de quelques ONG internationales du domaine présentes au Cameroun (). Les ONG locales qui généralement n'ont pas assez de moyens pour mener de véritables évaluations s'investissent souvent lorsqu'elles sont associées par les premières. Ces initiatives permettent souvent à l'Etat de rattraper notamment le retard dans l'exécution des obligations contractées dans le cadre des conventions internationales sur lesquelles les ONG s'avèrent très informées.

### **B- Les actions indirectes**

A défaut de mener des actions directes d'évaluation compte tenu quelques fois de l'insuffisance des capacités techniques et financières, ou du contexte pas toujours favorable, les ONG ainsi que les autres acteurs reconnaissent qu'elles prennent des initiatives qui concourent également à l'évaluation. Ils estiment que plusieurs actions sont à mettre au compte de cette affirmation. Il s'agit des actions de sensibilisation et quelques fois de formation des citoyens au suivi-évaluation des politiques publiques. C'est ainsi que des ateliers et séminaires sont organisés afin de partager avec le public les outils d'information sur les actions de l'Etat, notamment les documents d'information sur le budget d'investissement de l'Etat, les programmes et projets publics mis en place, les mécanismes de suivi-évaluation y relatifs. Elles vont parfois porter les revendications des populations et participer aux débats publics afin de contribuer à inscrire dans l'agenda politique l'amélioration de certaines politiques jugées inefficaces.

Il faut relever pour terminer sur ce point que d'autres précisions méritent d'être faites à l'issue de l'exploitation des questionnaires afin de compléter l'analyse :

- Il n'existe pas de loi sur l'évaluation des politiques publiques. Une telle configuration est préjudiciable pour la promotion de la culture de l'évaluation qui ne dispose pas de ce fait d'un fondement juridique solide. Cette situation emporte également des conséquences sur la maîtrise de la question par les ONG.
- Les textes mis en place concernent plus le suivi de l'action de l'Etat que son évaluation dans la mesure où très peu de dispositions évoluent vers la prise en compte de l'évaluation en évoquant notamment un suivi qui s'assure de la satisfaction des besoins des populations<sup>89</sup>. Cette situation crée tout de même une réelle confusion entre l'évaluation et les notions voisines que sont notamment le suivi, le contrôle et l'audit. Les questions fondamentales sur l'évaluation des politiques publiques relatives aux acteurs, procédures et outils ne sont pas véritablement clarifiées. Cette situation emporte également des conséquences sur la maîtrise de la question de l'évaluation par les différents acteurs comme cela a été constaté à travers l'enquête. C'est ainsi que le rôle des ONG ainsi que les procédures et outils dont ils doivent se servir ne sont pas clarifiés.
- Pour ce qui est du cas spécifique de l'évaluation des politiques environnementales, il ressort des enquêtes que les ONG sont associées à travers les outils d'évaluation de l'impact environnemental des projets publics. Cependant, l'évaluation environnementale stratégique n'est pas mise en œuvre par l'Etat. D'autres parades sont mises en place, telles que les études diagnostics précédant l'élaboration des programmes auxquelles les ONG sont invités aux différents cadres de validation. Même s'il s'agit d'évaluer la capacité de ces programmes à répondre aux objectifs, il est évident qu'il ne s'agit pas des évaluations respectant l'ensemble des critères scientifiques. Nous avons remarqué de ce fait que les évaluations des politiques environnementales sont quasiment limitées à l'étude d'impact environnemental qui n'est qu'un échelon des politiques publiques. En outre, cette situation ne prend pas nécessairement en compte le fait que l'évaluation des politiques environnementales va au-delà de leur impact sur l'environnement et embrasse également les critères globaux de l'évaluation des politiques publiques. Ceux-ci étant par ailleurs complexes à déterminer dans le domaine de l'environnement<sup>90</sup>.
- Il n'y a pas une véritable synergie entre les différents acteurs pour une évaluation concertée qui serait ainsi plus efficace.

La configuration qui se dégage de manière globale des résultats de l'enquête tel que déclinée ci-haut, se trouve schématisée dans la figure suivante :

---

<sup>89</sup> Article 2 décret 2013 *op.cit.*

<sup>90</sup> VOIR article OCDE sur les indicateurs de l'efficience ou l'efficacité des politiques environnementales.

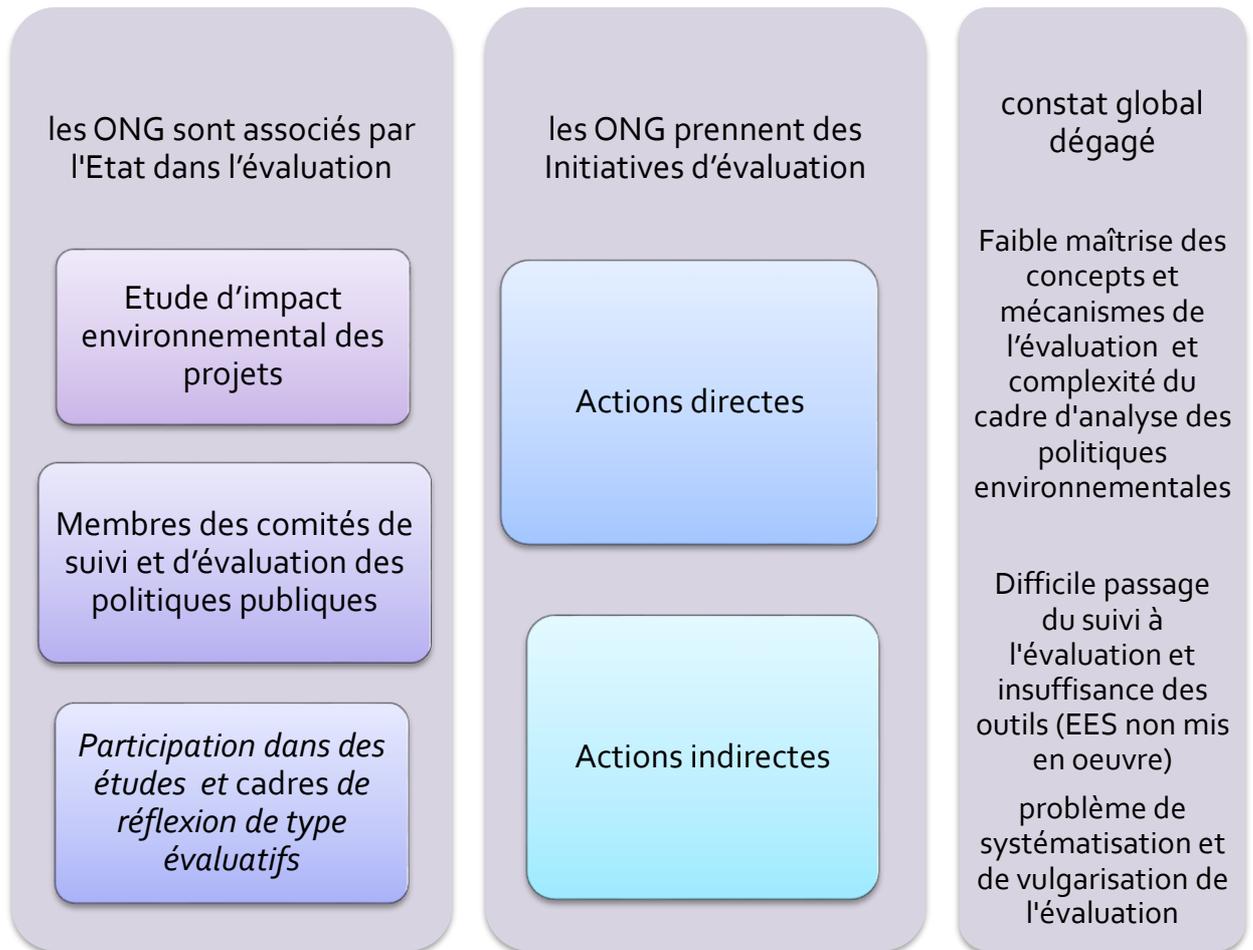


Figure représentant la discussion des résultats de l'enquête

Source : Nanfack Ngoufack Armand

De tout ce qui se dégage de nos enquêtes et des discussions et interprétations y relatives, il s'avère important de faire des propositions pouvant contribuer à la mise en place d'un véritable cadre de l'évaluation des politiques environnementales qui s'appuie sur le cadre général de l'évaluation des politiques publiques.

## **Chapitre 2: les axes stratégiques et opérationnels d'amélioration du cadre d'intervention des ONG**

Notre analyse repose sur : le cadre législatif, institutionnel, l'existence d'un réseau d'évaluateurs ; existence des pratiques d'évaluation et utilisation de leurs résultats.

S'inspirant de cette analyse et suite aux différents constats relevés qui démontrent la faiblesse du cadre juridique et institutionnel de l'évaluation des politiques publiques en général et des politiques environnementales en milieu urbain en particulier, il importe d'aller vers des mesures visant l'amélioration de cette situation. Il s'agit de renforcer la culture de l'évaluation en proposant le renforcement du cadre juridique et institutionnel ainsi qu'un projet qui pourrait constituer un début de solution.

### **Section 1 : Axes stratégiques**

Le niveau stratégique porte sur le cadre juridique et institutionnel.

#### **Paragraphe 1 : La systématisation de l'évaluation des politiques publiques par le renforcement du cadre juridique**

Il s'agit du cadre juridique général de l'évaluation des politiques publiques et de celui des politiques environnementales en particulier.

##### **A- la mise en place d'un cadre juridique appropriée de l'évaluation des politiques publiques**

La culture de l'évaluation pour être promue sur une base juridique solide doit reposer sur un cadre législatif et non simplement réglementaire. Il est vrai que la loi portant nouveau régime financier de l'Etat intègre le budget programme et introduit progressivement certaines bases de l'évaluation des politiques publiques. Mais plusieurs questions de l'évaluation restent en suspens. Il s'agit d'élaborer une loi sur l'évaluation des politiques publiques qui permettra à la représentation nationale de clarifier le concept de l'évaluation des politiques publiques, les acteurs et leurs rôles respectifs ainsi que les grands principes et critères à respecter. Il sera question de poser les grandes bases qui intégreront de façon systématique l'évaluation dans les mœurs publiques. Les textes d'application appropriés pourront fixer différentes modalités spécifiques concernant les réalités de certaines politiques sectorielles,

notamment environnementales. Il s'agira entre autres de définir les spécificités évaluation efficacité politiques environnementales et définition des indicateurs par exemples.

Au sujet des textes règlementaires, étant donné l'existence de quelques textes qui évoquent indirectement la question de l'évaluation, ceux-ci gagnerait à être renforcés en s'appuyant sur le cadre législatif qui aurait ainsi été mis en place. C'est le cas notamment du décret sur le suivi physico-financier des projets d'investissement publics qui pourrait rentrer dans d'autres modalités relatives aux étapes, à la périodicité de l'évaluation tout en tenant compte du principe de l'opportunité, les conditions de l'évaluation ( par exemple les politiques dont les investissements sont d'un certain montant doivent être automatiquement évalués, d'autres par contre pourraient plutôt faire l'objet d'un bilan diagnostic... etc.), la clarification du statut des évaluateurs. Il est important de souligner au-delà de ces propositions, la nécessité pour les textes de prescrire aux acteurs publics la nécessité d'intégrer l'évaluation dès l'élaboration des politiques publiques. Ce qui les amènera à fixer davantage des objectifs et indicateurs clairs.

Il faut relever enfin, l'importance de l'élaboration d'une charte de l'évaluation non pas au sens constitutionnel du terme, mais en tant qu'outil de connaissances de valeurs partagées et un guide méthodologique. Ce que ne peut faire une loi qui a une valeur plus prescriptive que pédagogique. Dans ce sens, la charte sera également d'un grand apport dans l'appropriation de la culture de l'évaluation par différents acteurs.

## **B- Le cadre spécifique de l'évaluation des politiques environnementales**

Les textes consacrés à la gestion de l'environnement doivent être renforcés pour mieux tenir compte de l'évaluation des politiques environnementales.

La loi cadre sur la gestion de l'environnement doit être revisitée pour intégrer à la suite de la loi sur l'évaluation des politiques publiques, la systématisation de l'évaluation des politiques environnementales. Il s'agit d'aller au-delà de l'étude d'impact environnemental ou encore moins de la révision du plan national de gestion de l'environnement pour prescrire clairement l'évaluation environnementale stratégique<sup>91</sup>. Ses approches analytiques et participatives dans la prise de décision stratégique qui visent à intégrer les considérations environnementales et socioéconomiques dans les politiques, les plans et les programmes sont fondamentales. En plus, elle peut aussi renforcer la

---

<sup>91</sup> <https://www.oecd.org/fr/environnement/environnement-developpement/37354750.pdf> Dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (adoptée en 2005), les donateurs s'engagent à réformer les modes d'acheminement de l'aide afin d'en accroître l'efficacité en harmonisant leurs efforts et en s'alignant sur les priorités des pays partenaires. Les donateurs et leurs partenaires y sont appelés, en particulier, à « élaborer et appliquer des approches communes d'évaluation environnementale stratégique aux niveaux sectoriel et national ».

participation des parties prenantes aux processus décisionnels<sup>92</sup>. L'impact environnemental des politiques sectorielles sera de la sorte convenablement évalué avec la participation des différentes parties prenantes dont font partie les ONG.

Puisqu'il est question non seulement de l'impact environnemental qui n'est qu'un pan de l'évaluation, il faut également pouvoir juger de la performance (pertinence, cohérence, efficacité, efficience) des politiques environnementales elles-mêmes, d'où la nécessité d'introduire dans la loi des dispositions qui y sont consacrées. De manière indirecte, la loi sur les ONG influence sur leurs conditions de déploiement et devrait prévoir un contexte juridique plus favorable.

Les textes d'application devraient prévoir des modalités d'application sur les spécificités liées à l'environnement, notamment la question des indicateurs et la participation des acteurs qui doit être plus forte en matière d'environnement. Ce qui mettrait en exergue la place des ONG que les acteurs institutionnels doivent davantage prendre en compte.

## **Paragraphe 2 : propositions d'amélioration du cadre institutionnel**

Le renforcement de la culture d'évaluation passe également par la mise en place d'institutions étatiques appropriées et le renforcement de celles existantes qui pourraient ainsi mener de véritables évaluations et mieux prendre en compte le rôle des ONG en la matière.

### **A- Le renforcement des institutions existantes**

Il s'agit ici des institutions publiques, mais aussi privées parlant des ONG elles-mêmes.

Pour ce qui est de l'appareil étatique, il comprend en son sein des institutions chargées originellement d'une mission de contrôle qui pourrait tenir compte de la fonction évaluative pour mieux veiller à l'atteinte des objectifs des politiques publiques. Nous faisons ici référence au parlement. Le parlement camerounais compte tenu de sa stature devrait être doté d'un office parlementaire d'évaluation des politiques publiques. Cette configuration permettrait de jouer amplement son rôle en la matière en s'appuyant sans être obligé d'en tenir compte notamment du travail fait au quotidien sur le terrain par les ONG pour garder un œil attentif sur les politiques étatiques.

Le comité interministériel de suivi physico-financier des investissements publics doit aussi être renforcé dans son rôle dans la mesure où malgré l'ouverture opérée dans ses missions vers l'évaluation, il se limite plus à un rôle de suivi. Il serait donc opportun qu'il soit doté de compétences techniques et fonctionnelles adaptées afin de s'approprier les mécanismes lui permettant effectivement

---

<sup>92</sup> <https://www.oecd.org/fr/environnement/environnement-developpement/37354750.pdf>.

d'évaluer les investissements publics. Il serait également important de renforcer le rôle des collectivités locales dans l'évaluation qui est de plus en plus un outil de management au sein des administrations locales.

Le positionnement des CTD comme acteurs principaux de développement à la base conformément aux différents textes de loi sur la décentralisation qui transfèrent de nouvelles compétences aux communes en matière de promotion de l'économie locale. Il serait judicieux de créer les conditions d'une collaboration accrue entre les OSC et CTD afin de permettre aux communes de capitaliser le potentiel local pour réaliser ses missions. Pour une contribution efficace des OSC dans la réalisation de ce défis, il serait aussi important que des cadres de concertation soient créés au niveau local et que les capacités de ces deux types d'acteurs soient renforcées aussi bien sur le plan financier, que technique et managérial<sup>93</sup>.

Le problème de la maîtrise des concepts et de l'appropriation des outils de l'évaluation nous a aussi fait remarquer l'insuffisance des structures de formation sur l'évaluation des politiques publiques. En effet au Cameroun, très peu de structures dispensent des formations sur l'évaluation des politiques publiques. On note pour l'instant comme structures publiques de références dont la formation y réserve un programme spécifique, l'Institut Supérieur de Management Public (ISMP), l'Université Catholique d'Afrique Centrale (UCAC) et l'Ecole d'Administration et de la Magistrature du Cameroun(ENAM). Ce qui reste largement insuffisant pour le pays. L'Etat doit donc créer plus de structures réservées à cette spécialité étant donné qu'elles constituent le vivier desquelles proviennent les différents acteurs de l'évaluation.

Un des aspects non négligeable est également celui du renforcement de la coordination entre Ministères dans la mesure où les politiques environnementales sont hautement transversales (elles englobent les problématiques socio-économiques et culturelles) et nécessite une approche concertée et intégrée pour une meilleure définition des politiques et par conséquent une meilleure évaluation qui serait ainsi plus favorable à l'intervention des ONG en la matière.

Relativement aux ONG, elles doivent réunir des préalables pour être efficaces dans leurs actions lorsqu'elles sont associées par l'Etat à l'évaluation ou lorsqu'elles prennent des initiatives propres. Elles doivent non seulement se doter des compétences techniques et fonctionnelles nécessaires par l'appropriation du management stratégique, mais également intégrer la culture de l'évaluation dans la planification et la réalisation de leurs activités. C'est ainsi qu'elles doivent notamment former des cadres et conduire une procédure d'apprentissage interne de l'évaluation. Cette mobilisation est d'une grande utilité dans la mesure où les ONG doivent se donner les moyens de disposer d'une bonne connaissance des matières évaluées et des mécanismes de l'évaluation. Ce qui leur permettrait de mener des évaluations de plus en plus crédibles lorsqu'elles sont invitées à participer aux évaluations ou lorsqu'elles prennent des initiatives propres. Un certain nombre de

---

<sup>93</sup> Voir site <https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files> sur la cartographie des ONG au Cameroun.

compétences dont doit disposer un évaluateur sont notamment illustré dans le tableau ci-dessus qui revient sur les qualités attendues du maître d'œuvre dans une évaluation comme suit :

Qualité attendue de la maîtrise d'œuvre pour la phase diagnostic	Qualité attendue de la maîtrise d'œuvre pour la phase d'expertise des orientations des réformes
<p>Autorité reconnue et disponibilité</p> <p>Capacités d'organisation</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétence générale sur la politique : surtout bonne connaissance de ses acteurs ;</li> <li>- Capacité d'animation, capacité à conduire les consultations et à synthétiser les différents points de vue ;</li> <li>- Capacité à faire émerger une vision collective de la politique et de son évolution ;</li> <li>- neutralité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétence technique pointue sur la politique ;</li> <li>- Bonne connaissance des administrations publiques ;</li> <li>- Capacité à assembler les éléments d'expertise et à piloter les services pour la construction des scénarios et leur test ;</li> <li>- Capacité à dégager les conditions opérationnelles de mise en œuvre d'une réforme.</li> </ul>

**Tableau illustrant les compétences dont doit disposer un évaluateur**

**Source : tiré du Guide du cadrage méthodologique de l'évaluation des politiques publiques partenariales<sup>94</sup>.**

Il en est de même de l'impact de leurs activités sur l'environnement. En outre, elles doivent davantage aller vers l'Etat dans une approche partenariale. Lorsqu'elles prennent des initiatives propres, elles doivent le faire dans une démarche de négociation et pouvoir expliquer le pourquoi (un

---

<sup>94</sup> Battesti J. P. la documentation française, 2012.

accord de principe) et le comment (le pilotage de l'évaluation). Pouvoir identifier les besoins de l'Etat et le convaincre sur les objectifs de l'évaluation.

S'appuyer sur les organisations internationales ou un collectif d'ONG pour véritablement donner plus de crédibilité à la démarche de négociation. Améliorer son approche vis-à-vis des autres partenaires de l'évaluation : impliquer tous les acteurs notamment les pouvoirs publics et les CTD (souvent plus enclines à intégrer l'évaluation parce que plus proches des populations, et plus ouvertes à l'esprit d'innovation que les agents des services centraux et déconcentrés de l'Etat, surtout que l'évaluation devient de plus en plus un outil de management au sein des administrations locales) ; s'ouvrir à l'international à d'autres acteurs (le Réseau francophone de l'évaluation (appui à la constitution des réseaux de sociétés civiles nationales, le PNUD, l'UNICEF), rechercher les échanges de bonne pratiques.

## **B- La création de structures**

Nous suggérons la création au sein des Ministères de services consacrés à l'évaluation dont le rôle sera de renforcer la culture de l'évaluation au sein de ceux-ci. Elles permettront à l'administration publique de perfectionner l'élaboration de la commande publique par une meilleure structuration des appels d'offres d'évaluation et appropriation de l'esprit et des outils. Il s'agira aussi de bien saisir le rôle des différentes parties prenantes, notamment celui de la société civile afin que les évaluations soient intégrées dès l'élaboration des politiques comme outil de management au sein des Ministères. Au-delà des propositions faites au niveau des institutions étatiques, il nous semble important de relever un point sur la structuration et la coordination. En effet, les compétences évaluatives au sein de l'Etat que constituent les trois acteurs institutionnels clef de la gouvernance démocratique à savoir le Gouvernement, le parlement et les Instituts supérieurs de contrôle manquent encore de capacités structurelles et d'une meilleure logique d'intervention. Il s'agit de faire recours à la planification stratégique de l'évaluation par une démarche anticipative, consciente et volontariste.

Il est tout aussi important à la suite du point précédent, de relever le manque d'organisation des acteurs de la société civile également et la nécessité de mettre en place une société camerounaise de l'évaluation des politiques publiques dotée du statut d'une association. Celle-ci se veut être une association constituant un lieu de rencontre et de partage entre différentes parties prenantes (acteurs étatiques, acteurs privés, professionnels de l'évaluation, ONG et acteurs intéressés par la question de l'évaluation) afin de renforcer la culture de l'évaluation. Ceci est d'autant pertinent que les ONG doivent être dans une logique de collaboration avec l'Etat. Ce qui passerait notamment par des actions de promotion de la formation, de renforcement du statut des évaluateurs, de vulgarisation des méthodes et principes de l'évaluation et de promotion de l'évaluation dans tous les secteurs de la vie nationale. Il s'avère donc important d'exercer un plaidoyer pour la constitution d'une société camerounaise de l'évaluation regroupant toutes les parties prenantes pour aller vers une véritable appropriation et

vulgarisation de la discipline dans la mesure où il n'y a pas un dogme de l'évaluation, ses modalités pouvant être fixées de manière participative et en fonction des objectifs.

C'est dans cette optique que, la CaDEA a été identifiée comme une association mise sur pied en vue de fédérer l'ensemble des acteurs et renforcer la culture de l'évaluation. Cette association mérite de ce fait une analyse profonde qui nous permettra de nous pencher sur son positionnement (productif et positif par rapport à l'action de l'Etat tout en restant indépendant) et sa capacité à construire le plaidoyer autour de la question et à conduire le processus de mise sur pied d'une société camerounaise de l'évaluation viable.

Elle devrait pour une meilleure fédération non simplement s'appuyer sur l'Etat, mais également sur les OSC travaillant sur les questions d'évaluation. Il s'agit entre autres des associations comme l'ACAMEE (association camerounaise de l'évaluation environnementale) ou de la Dynamique citoyenne pour l'analyse du budget de l'Etat. Celle-ci travaille sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience des politiques publiques en partant de la structure du budget de l'Etat et restitue ses observations devant les parlementaires, les médias et le public<sup>95</sup>.

## **Section 2 : Axe opérationnel : contribution à la mise en place d'une société camerounaise de l'évaluation des politiques publiques**

Les constats, remarques et recommandations faits ci-dessus, révèle la nécessité d'accroître le rôle des ONG dans l'évaluation des politiques environnementales à travers l'appropriation des instruments généraux d'évaluation des politiques publiques. Ce qui passe par la mise en place d'un cadre approprié pour le renforcement de la culture de l'évaluation. La démarche initiale et fondamentale qui nous semble judicieuse est celle qui consiste à construire un processus qui permette ou facilite la fédération de tous les acteurs autour de la question (**citer des exemples d'ailleurs sur les réseaux et sociétés d'évaluation**). Sur ce plan, il existe au Cameroun une association de la société civile consacrée à l'évaluation des politiques publiques (voir site de la CaDEA). Ce qui nous a amené au lieu de proposer la mise en place d'un réseau de l'évaluation, de proposer plutôt le renforcement des capacités de la CaDEA qui travaille déjà dans ce sens. Il est donc important de décliner notre proposition à travers le contexte et le cadre logique du projet.

---

<sup>95</sup> Voir sur le site, <https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/> dans le document intitulé la cartographie des ONG au Cameroun. Il est par ailleurs relevé dans ce rapport que le rapport de décembre 2013 par exemple les OSC montrent que les prévisions macro-économiques sur lesquelles se base le gouvernement pour établir le budget sont trop optimistes et approximatives, en raison d'une faible collecte fiscale.

## Paragraphe 1 : contexte et justification

Il faut relever que le contexte de la participation des ONG à l'évaluation de l'action de l'Etat au Cameroun ainsi que la nécessité de mettre en place un cadre de concertation réunissant tous les acteurs ont été dégagés dans les chapitres précédents à travers la revue documentaire et l'enquête. Il s'agit donc ici compte tenu de l'orientation de notre proposition<sup>96</sup> de préciser le contexte et l'importance de la consolidation des acquis de la CaDEA en vue de la mise en place de la société camerounaise de l'évaluation. En effet, plusieurs raisons militent en faveur de notre choix pour cette association ; à savoir notamment : sa notoriété au plan international avec sa participation aux rencontres internationales d'envergure consacrées à la question de l'évaluation des politiques publiques comme un des acteurs majeurs de la société civile camerounaise ( ) ; sa capacité de lobbying auprès des réseaux de la société civile et organismes internationaux de l'évaluation( ) ; l'aspiration à se positionner comme un acteur majeur dans le développement de la culture de l'évaluation, sa volonté de mettre sur pied une stratégie de travail intégrant les acteurs de tous les secteurs ou du moins facilitant l'amorce d'une culture de l'évaluation partagée. Cependant, plusieurs piliers sur lesquels repose cette démarche, doivent être renforcés.

Il faut déjà dire que le positionnement de la CADEA laisse tout de même subsister une zone d'ombre entre le plaidoyer pour que l'Etat mette sur pied « son dispositif national d'évaluation » et celui de l'institutionnalisation d'une société camerounaise de l'évaluation avec un statut d'association. Il serait judicieux pour nous d'opter clairement pour la dernière approche qui faciliterait la collaboration entre l'Etat et les autres acteurs . Sur ce même point, il serait également indiqué de procéder par une étape préalable qui est celle de la mise en place d'une plateforme des ONG spécialisées sur la question de l'évaluation des politiques publiques. Ce qui permettra notamment que les ONG spécialisées sur l'évaluation des politiques environnementales soient prises en compte dès la base. Tout en portant le mouvement, la CaDEA éviterait de « représenter illégitimement » ces autres ONG. Sa crédibilité sera ainsi davantage renforcée ainsi que celle de la plateforme vis-à-vis de l'Etat.

Il nous semble tout aussi judicieux d'élaborer le projet de statuts et de règlement intérieur de la société à soumettre à la discussion avec les différents acteurs et in fine à l'Etat qui reste par ailleurs le seul maître de l'opportunité comme souligné par la CaDEA. D'où l'importance de l'argumentaire à l'appui du plaidoyer auprès de l'Etat qui doit exposer dans la transparence et l'objectivité l'entièreté de la démarche, ses tenants et ses aboutissants, ainsi que la place centrale de l'Etat. Cet aspect doit être un des points sensibles dans la mesure où la réussite de l'initiative dépendra amplement du degré d'adhésion de l'Etat et des autres acteurs. L'activité d'évaluation étant souvent perçue notamment par l'Administration publique comme une menace. Ce qui pourrait aussi comporter des risques pour le déploiement des activités. En outre, plusieurs acteurs sont à prendre en compte dans le projet. Il s'agit notamment de travailler en étroite collaboration avec toutes les parties prenantes que sont les

---

<sup>96</sup> Consolider les acquis de l'ACADEA et rechercher les possibilités d'amélioration de son action.

Ministères, les représentants de l'association des collectivités territoriales décentralisées du Cameroun (CVUC), les représentants du secteur privé, les membres de la société civile.

L'ampleur de la tâche nécessite ainsi le renforcement des capacités de la CaDEA à travers un diagnostic conséquent tel que résumé et schématisé dans la suite du cadre logique. Il s'agit de scruter son établissement et sa structuration selon les exigences légales et ses capacités techniques et de gestion.

## **Paragraphe 2 : cadre logique**

Ce cadre logique se limite à la création de la société camerounaise de l'évaluation. Il s'agit d'une première étape qui s'évertue à poser les bases stratégiques de sa mise en place. Il se présente comme suit :

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
<b>Objectif général</b>	mettre en place la société camerounaise de l'évaluation des politiques publiques	La société camerounaise de l'évaluation est mise en place et fonctionne	Copie agrément de la société ; Rapport d'activités	L'Etat collabore ; Les autres acteurs de l'évaluation adhèrent
<b>Objectifs spécifiques</b>	Elaborer des statuts et règlement intérieur convenables ;  élaborer la stratégie de renforcement des capacités ;  élaborer la stratégie de mobilisation des partenaires ;  élaborer un plan d'action sur trois ans	Existence d'une forme convenable des statuts et règlement intérieur de la société camerounaise d'évaluation approuvés par plus les 2/3 des membres  Une stratégie de renforcement des capacités mise en place et fonctionnelle conformément au cahier de charges  Existence d'un plan stratégique de mobilisation des partenaires  Plan d'action disponible et approuvé par les 2/3 des membres	Copies des statuts et du règlement intérieur légalisées ; Procès verbal d'adoption des statuts et du règlement intérieur par l'assemblée générale  document et fiche d'enquête d'approbation de la stratégie par les 2/3 des membres de la société camerounaise  document de stratégie de mobilisation des partenaires validé  Document du plan d'action	Le consensus de la majorité des acteurs est obtenu  Le financement est disponible  Les partenaires sont favorables

<p><b>Résultats</b></p>	<p>statuts et règlement intérieur convenablement adoptée</p> <p>stratégie de renforcement des capacités élaborée et adoptée;</p> <p>une stratégie de mobilisation des partenaires est élaborée</p> <p>un plan d'action est élaboré</p>	<p>statuts et règlement intérieur approuvés par plus des 2/3 des membres de la société</p> <p>Plan de renforcement des capacités techniques et fonctionnelles disponible</p> <p>Plan de mobilisation des partenaires disponible</p> <p>état des besoins et plan d'acquisition de matériels et équipements disponibles et approuvés par plus de 2/3 des membres de la société</p> <p>Un chronogramme d'activités et une charte de responsabilité disponibles</p>	<p>documents de statuts et de règlement intérieur et Fiches d'enquête auprès des membres disponibles</p> <p>document de plan renforcement des capacités</p> <p>plan de mobilisation des partenaires disponible</p> <p>Document du plan d'action</p> <p>Tableau de bord de suivi des activités</p>	

	élaboration de statuts et mise en place d'un organigramme ;	contenu des statuts et règlement intérieur adaptés	Documents de Statuts et règlement intérieur	
	élaboration d'un plan de gestion du personnel ;	existence du plan de gestion du personnel	Document du plan d'action	
	élaboration d'un plan de formation et de capitalisation des bonnes pratiques ;	existence d'un plan de formation et de capitalisation des bonnes pratiques	Document du Plan d'action	
	élaboration d'un plan de mobilisation des partenaires et des ressources financières ;	existence d'un plan de mobilisation des partenaires et des ressources financières	Document du plan d'action	
	élaboration d'un plan de formation et de capitalisation des bonnes pratiques ;	existence d'un plan de formation et de capitalisation des bonnes pratiques disponible	Document du plan d'action	
	élaboration d'un plan d'action stratégique sur trois ans	existence d'un plan d'action stratégique	Document du plan d'action	

## **Etapes du projet**

- Phase 1 : conception des guides d'entretien et de la stratégie de mobilisation des cibles de l'enquête ;
- Phase 2 : synthèse et interprétation des résultats ;
- Phase 3 : élaboration du rapport diagnostic d'évaluation des capacités techniques et fonctionnelles de la CaDEA et d'un plan de renforcement desdites capacités ;
- Phase 4 : élaboration des projets de statuts et règlement intérieur de la société ;
- Phase 5 : élaboration d'un plan stratégique de la société sur trois ans ;
- Phase 6 ; élaboration d'un plan d'action.

## Conclusion

Dans le contexte du nouveau management public et de réforme de l'Etat pour une action publique basée sur les approches partenariales et la recherche de la performance, le rôle de la société civile et des ONG en particulier demeure indéniable dans la conduite de politiques environnementales réussies en milieu urbain au Cameroun. Leur contribution à l'atteinte de ces résultats ne saurait se passer de la maîtrise des procédures et mécanismes de l'évaluation des politiques publiques et de celle de leur application spécifique en matière environnementale.

Notre recherche nous a permis au-delà de la revue documentaire et des enquêtes menées (malgré quelques limites et difficultés)<sup>97</sup>, de mieux saisir le cadre et les mécanismes d'intervention des ONG dans l'évaluation des politiques environnementales en milieu urbain. Pour noter les avancées de l'évaluation au Cameroun que l'on ne saurait nier et ainsi que celles des cadres d'expression des ONG, il nous semble important de retenir quelques points. En effet, les imperfections des pratiques de l'évaluation au Cameroun ne peuvent nous autoriser à nier l'existence des pratiques ou recherches évaluatives. Le fait pour les ONG de se poser des questions sur les effets d'une politique ou sur son efficacité en marquant un temps d'arrêt sur celle-ci, c'est déjà faire de l'évaluation. La question de son référentiel, à savoir sur la base de quels critères ou de quelles normes devra-t-on se prononcer sur le bon fonctionnement et la réussite d'une politique permet plutôt d'apprécier la qualité de l'évaluation elle-même et non de se prononcer sur la question de son existence. In fine cette clarification qui se dégage au bout de notre recherche par rapport aux procédures existantes, nous permet de mieux restituer la réalité des cadres d'évaluation des politiques publiques par les ONG au Cameroun. Nous avons également pu percevoir des pratiques évaluatives dans des recherches qui étaient réalisées ex-ante ou ex-post et qui conservaient pourtant la terminologie du suivi. C'est le cas de certaines études diagnostics ou cadres de réflexions sur la mise en œuvre de politiques menées par l'Etat ou en collaboration avec les ONG ou initiés par les ONG elles-mêmes. Il nous a ainsi semblé judicieux de les requalifier au rang des évaluations. Ce qui nous a permis de mieux appréhender le rôle des ONG.

Compte tenu de la complexité de la matière environnementale et de la force de ses principes de participation et de prévention ainsi que du principe de la pluralité de l'évaluation des politiques publiques, les ONG sont associées à des cadres où elles jettent un regard critique sur la capacité des politiques menées à assurer une gestion réussie de l'environnement urbain. Elles mènent également des actions qui leur permettent de se poser des questions sur les effets des politiques environnementales, leur capacité à protéger l'environnement urbain et à améliorer le cadre de vie des citoyens. Cependant trois points sont également à retenir sur cet aspect :

Le premier aspect concerne l'absence de systématisation de l'évaluation des politiques publiques au regard du manque de dynamique d'ensemble, de cohésion et de rigueur qui transparaissent du cadre juridique et institutionnel et des enquêtes menées sur le terrain. Le second

---

<sup>97</sup> Sur le plan des enquêtes et de certaines données statistiques

aspect concerne le problème de la maîtrise des mécanismes et outils de mesures de la performance des politiques environnementales dont la spécificité commande par ailleurs une application appropriée des critères de performance des politiques publiques. Le dernier aspect concernant les instruments d'évaluation spécifiques à l'environnement, nous retenons l'absence de promotion de l'évaluation environnementale stratégique qui constitue pourtant l'outil fondamental de l'évaluation des politiques, plans et programmes environnementaux. Tout est quasiment focalisé sur l'étude d'impact environnemental qui se situe uniquement au niveau de l'évaluation des projets. Bien que celle-ci soit aussi un élément d'évaluation des politiques environnementales, elle ne saurait avoir la même ampleur. C'est pour cette raison que les évaluations effectuées sur les programmes environnementaux ne permettent pas de conserver la spécificité de la matière et d'entraîner la prise de mesures adaptées. C'est tout le problème de la qualité et de la complétude des évaluations conduites autant par les ONG que par l'Etat au sujet des politiques environnementales.

Il faut travailler non seulement à la bonne maîtrise des outils de la performance des politiques publiques, mais également à celles de leur application particulière dans le domaine de l'environnement, conditions de réalisation des évaluations complètes et utiles des politiques environnementales. Les initiatives d'évaluations entreprises çà et là qui trouvent par ailleurs leur légitimité dans un contexte démocratique, doivent se perfectionner pour véritablement éclairer la décision publique vers la production des effets escomptés. Il en est de même de la nécessité de l'amélioration du cadre juridique et institutionnel de l'évaluation. Au-delà de ce qui précède, il reste que l'évaluation des politiques publiques est récente et sollicite une dynamique nouvelle des différents acteurs. Elle nécessite des initiatives adaptées de vulgarisation des concepts et outils de promotion de sa culture. Les ONG pour mener une évaluation complète des politiques environnementales devraient en plus des outils propres à l'environnement, s'appuyer sur le cadre général de l'évaluation des politiques publiques.

La mise en place de la société camerounaise de l'évaluation avec un statut d'association permettra de mettre à profit des interconnexions utiles entre notamment les critères de l'évaluation des politiques publiques qui doivent permettre de prendre en compte les spécificités propres à chaque secteur, et l'évaluation spécifique des politiques environnementales qui tout en conservant leur originalité, ne doivent jamais perdre de vue la teneur des critères fondamentaux de la performance publique. Dans le même ordre d'idée, les ONG doivent construire un dialogue permanent avec l'Etat (en restant productifs, positifs et indépendants) afin qu'une dynamique soit enclenchée pour fédérer l'ensemble des acteurs de l'évaluation autour de la question. Il nous semble judicieux de mener le projet de mise en place de la société camerounaise de l'évaluation en nous appuyant sur l'Association camerounaise pour le développement de l'évaluation (CaDEA) qui en avait déjà posé quelques bases (au regard de ses statuts, règlement intérieur, plans d'action et réalisations)<sup>98</sup> qui doivent être améliorées et adaptées. Il s'agit de mieux outiller cette association afin qu'elle puisse mener le processus de mise en place de la société susmentionnée avec des objectifs plus clairement affirmés, en s'appuyant sur des capacités techniques et fonctionnelles adaptées à travers une stratégie conséquente et appropriée.

---

<sup>98</sup> Site de l'Association camerounaise pour le développement de l'évaluation [www.cadea-cm.org/](http://www.cadea-cm.org/)

Il s'agit de consolider cette initiative afin de contribuer à la mise sur pied d'un véritable cadre de concertation et de promotion de la culture de l'évaluation. Ce cadre de concertation devra favoriser entre autres une meilleure implication du secteur privé et des Collectivités territoriales décentralisées pas suffisamment associés dans les politiques environnementales. Il s'agit de s'inscrire dans une approche systémique qui facilitera une compréhension approfondie des problèmes. Ainsi, l'évaluation des politiques publiques s'inscrira dans le cycle de la gouvernance administrative et intégrera de plus en plus le débat démocratique au Cameroun. De la sorte, les ONG participeront mieux à une évaluation complète et efficace des politiques environnementales urbaines en restant toujours dans une logique de collaboration avec l'Etat. La mise en place de cette société aidera les différents acteurs à actualiser leurs connaissances en s'appropriant notamment les approches de l'organisation apprenante, afin de « décupler leurs capacités, en ouvrant la voie à des stratégies coopératives fondées sur la connaissance et l'intelligence collectives, porteuses d'innovation et de productivité renforcée. »<sup>99</sup>.

Il faut dans le même ordre d'idées noter que cette orientation pourra également faciliter en plus du transfert de connaissances, le transfert de technologies, fondamentaux dans le traitement approprié des questions environnementales. Nous faisons allusions à une meilleure mobilisation des acteurs et des ressources à la fois nationales et internationales, vu que plusieurs réseaux et organisations encouragent ce genre d'initiatives (Réseau francophone de l'évaluation, PNUD ou UNICEF notamment). Ce qui ne manquera pas d'influencer sur leurs capacités à mener des évaluations de façon régulière, qui puissent rationaliser le processus décisionnel dans un cadre programmatique favorable à l'utilisation de ses résultats, objectif ultime de cet outil de nouveau management public. Toutes choses qui renforceront l'implication des ONG et la maîtrise des outils et mécanismes de l'évaluation des politiques environnementales en milieu urbain au Cameroun. Il pourra également contribuer à l'enracinement de la démocratie condition fondamentale à une véritable émergence de l'évaluation des politiques publiques. Il nous semble que ces propositions axées sur une approche intégrée, contribueront à renforcer l'appropriation de l'évaluation par tous afin d'en tirer les bénéfices que sont entre autres la cohésion sociale, la compétitivité économique et la durabilité environnementale.

Il nous semble donc que la contribution optimale des ONG dans l'évaluation réussie des politiques environnementales en milieu urbain au Cameroun doit se fonder sur une meilleure appropriation, autant par l'Etat que par les ONG, des outils de management et gestion des organisations (y compris bien entendu ceux de la performance publique)<sup>100</sup> tout en les adaptant au regard de la complexité des problèmes environnementaux. Il s'agit également pour ces acteurs de mieux intégrer la culture de la gestion participative des affaires publiques. Démocratie et évaluation des politiques publiques sont ainsi dans les conditions contemporaines du nouveau management public, indissociables.

---

<sup>99</sup> Voir Manuel de Prax J. P. (2003) « knowledge management », une approche de la deuxième génération », paris, DUNOD, 4eme de couverture, cité par Monsieur Delawar S. Cours sur les systèmes contemporains de gestion (Master 2, Université Senghor d'Alexandrie, 2016)

<sup>100</sup> Charpentier P. (2011) « Management des organisations », paris, Armand Colin, 4eme de couverture. L'auteur souligne cet aspect comme étant au cœur des problèmes des organisations

Il faut tout de même reconnaître au regard des limites de l'enquête, que saisir de manière complète la réalité de l'évaluation des politiques environnementales par les ONG et de l'appropriation des procédures et mécanismes y relatifs au Cameroun nécessiterait de poursuivre la recherche en étendant la zone de l'enquête au-delà des seules villes de Douala et Yaoundé et en agrandissant l'échantillon de l'étude. Dans cette optique, l'analyse serait davantage éclairée à travers l'approfondissement du dispositif global de la gouvernance indissociable de la compréhension des questions d'évaluation des politiques publiques.

## Table des matières

Remerciements.....	i
Dédicace.....	ii
Résumé.....	iii
Mot-clefs.....	iii
Abstract.....	iv
Key-words.....	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	v
Introduction.....	1
Première partie : l'intervention des ONG dans l'évaluation des politiques environnementales urbaines au Cameroun : une assise théorique et institutionnelle en construction	6
Chapitre 1 : Revue de la littérature et approche méthodologique de la recherche.....	7
Section 1 : Approche méthodologique de la recherche : une démarche épistémologique de type compréhensive.....	7
paragraphe 1 La revue documentaire et l'enquête	7
A- La revue documentaire	7
B- L'enquête	8
Paragraphe 2 : les limites de la méthode de recherche.....	10
A-difficultés d'accès aux cibles de l'enquête.....	10
B-Difficultés de mobilisation des données.....	10
Section 2 : le cadre théorique de l'intervention des ONG dans l'évaluation des politiques environnementales.....	11
Paragraphe 1 : la théorie de l'évaluation des politiques publiques.....	11
A Le concept de politiques publiques.....	11
1 le concept de politiques publiques, boîte à outils de l'analyse des politiques environnementales....	11
2-la théorie des réseaux de politiques publiques et le rôle des ONG.....	12

B-l'évaluation des politiques publiques.....	15
1-quelques clarifications sur le concept.....	16
2-les acteurs et procédures de l'évaluation des politiques publiques.....	19
Paragraphe 2 : la spécificité de l'évaluation des politiques environnementales.....	24
A L'approche spécifique d'application des critères d'évaluation en matière environnementale.....	24
B Application spécifique des critères.....	25
Chapitre 2 : le dispositif institutionnel d'encadrement de l'intervention des ONG dans l'évaluation des politiques environnementales urbaines .....	<b>28</b>
Section 1 : le cadre juridique et les autres documents de référence .....	28
Paragraphe1 : le cadre juridique : une timide promotion de la culture de l'évaluation .....	28
A les textes relatifs à la gestion de l'environnement urbain .....	29
1 la loi relative à la gestion de l'environnement et ses textes d'application .....	29
2 la loi sur l'urbanisme et ses textes d'application .....	30
B Le cadre juridique global de l'évaluation des politiques publiques et le rôle des ONG .....	31
Paragraphe 2 : les autres documents de référence et l'aménagement au profit des ONG de quelques mécanismes pouvant contribuer à l'évaluation .....	32
Section 2 : Les organes étatiques et l'aménagement des cadres de concertation.....	33
Paragraphe1 : les départements ministériels et le problème de l'instauration de véritables approches partenariales.....	33
A-) Les départements ministériels en charge de l'amélioration du cadre de vie en milieu urbain.....	34
B-) Les structures gouvernementales en charge du suivi et de la coordination.....	34
Paragraphe 2 : les structures interministérielles : une difficile progression du suivi à l'évaluation....	35
Deuxième partie : les mécanismes pratiques d'intervention des ONG dans l'évaluation des politiques environnementales urbaines au Cameroun et les axes d'amélioration.....	37
Chapitre 1: les procédures d'évaluation des politiques environnementales par les ONG.....	37
Section1 : les données recueillies.....	37

Paragraphe 1 : Connaissance de l'évaluation des politiques environnementales par les acteurs ciblés.....	38
A Le point de vue des responsables d'ONG.....	38
B Le point de vue des autres acteurs.....	38
Paragraphe 2 : pratique de l'évaluation des politiques publiques par les ONG.....	40
A-précisions préalable sur l'approche.....	40
B-Pratiques de l'évaluation par les ONG.....	40
Section 2 : discussion des résultats de l'enquête.....	43
Paragraphe 1: l'association des ONG à l'évaluation des politiques environnementales par l'Etat.....	43
A L'implication des ONG dans les cadres permanents.....	43
B Les autres cadres d'implication des ONG par l'Etat.....	43
Paragraphe 2: les initiatives d'évaluation des politiques environnementales par les ONG.....	44
A Les actions directes.....	44
B Les actions indirectes.....	44
Chapitre 2 : les axes stratégiques et opérationnels d'amélioration du cadre d'intervention des ONG.....	47
Section 1 : Axes stratégiques.....	47
Paragraphe 1 : La systématisation de l'évaluation des politiques publiques par le renforcement du cadre juridique.....	47
A la mise en place d'un cadre juridique appropriée de l'évaluation des politiques publiques.....	47
B Le cadre spécifique de l'évaluation des politiques environnementales.....	48
Paragraphe 2 : proposition d'amélioration du cadre institutionnel.....	49
A Le renforcement des institutions existantes.....	49
B La création de structures.....	52
Section 2 : Axe opérationnel : contribution à la mise en place d'une société camerounaise de l'évaluation des politiques publiques.....	53
Paragraphe 1 : contexte et justification.....	54
Paragraphe 2 : cadre logique.....	55

Conclusion.....	58
table des matières	61
Références bibliographiques.....	68
Annexes.....	71
Annexe 1 : .....	71
Annexe 2 : .....	77

## Références bibliographiques

- Alami S. (2013) *Les méthodes qualitatives*, Presses Universitaires de France, Collection Que sais-je ?, 2<sup>ème</sup> édition ;
- Alcaud D. et al (2010) *Dictionnaire de Sciences politiques*, 2<sup>e</sup> édition DALLOZ ;
- André P. (2003) « L'évaluation des impacts sur l'environnement, processus, acteurs et pratique pour un développement durable, presses internationales polytechnique, 2<sup>ème</sup> édition, Montréal ;
- Anne Crabbe et al (2008) "*The handbook of environmental Policy evaluation*" first published by earthscan in USA, 711 Third Avenue New York, NY, 10017, USA;
- Beaud S. et al (2010) *Guide de l'enquête de terrain*, Collection Repères, 4<sup>ème</sup> édition La Découverte, Paris ;
- BETTATI M. et al (1979) *Les ONG et le droit international*, paris Economica ;
- Cameroun, Gouvernement (2009), *Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (cadre de référence de l'action gouvernementale pour la période 2010-2020)* ;
- OFFREDI C. et al (2010) *La notion d'utilité sociale au défi de son identité dans l'évaluation des politiques publiques* ; L'Harmattan, Paris ;
- Commissariat général du plan (1996), *L'Evaluation pluraliste des politiques publiques*, Paris;
- Bergel J-L. (2001) *Méthodologie juridique*, Collection THEMIS, 1<sup>ère</sup> édition, Presses Universitaires de France, Paris ;
- Laprise G (2000) *Les outils du raisonnement juridique*, Les éditions Thémis, Montréal (Québec) ;
- KAMTO M. (1996) *Droit de l'environnement en Afrique*, EDICEF;
- Kessler M.-C et al (1998) *Evaluation des politiques publiques*, l'Harmattan, Paris ;
- Kübler P. et al (2009) « Analyser les politiques publiques », presses universitaires de Grenoble ;
- Merle M. (1982) *Sociologie des relations internationales*, Paris Dalloz, 3<sup>ème</sup> édition ;
- Muller P. (2013), *Les politiques Publiques*, Presses Universitaires de France, Collection Que sais-je ? 10<sup>e</sup> édition ;
- Leroux N. (2010), *La condition juridique des organisations non gouvernementales internationales*, édition YVON BLAIS, Bruxelles ;

- Paillard D. (2017) *Notes de cours d'évaluation des politiques publiques*, département Administration-Gestion, Université Senghor ;
- Perret B. (2008) *L'évaluation des Politiques Publiques*, Collection Repères, Edition la Découverte, Paris 2008 ;
- Ryfman P. (2009) *Les ONG*, Collection Repères, édition La Découverte, paris ;
- Roche J. J. (2010) *Théories des relations internationales*, Paris Montchrestien, 8<sup>ème</sup> édition ;
- Romi R. (2004) *Droit et administration de l'environnement*, Montchrestien 5<sup>ème</sup> édition;
- Rouillard C. et al (2011). *L'Etat et la société civile sous le joug de la gouvernance*, presse de l'Université Laval, collection Gouvernance et Gestion publique ;
- TCHEUWA J.C. (2006) *Les préoccupations environnementales en droit positif camerounais*

#### **Mémoires :**

- Fonkoua E. (2006) *les études d'impact environnemental dans les projets de développement au Cameroun* ; Master 2 Université de LIMOGES ;
- Kamtchouing P. (2007) *la pratique du suivi-évaluation dans les projets de développement au Cameroun*, Mémoire Master 2, Université Senghor ;
- Nanfack A. (2007) *la gestion intégrée de l'environnement urbain dans les ordres juridiques camerounais et québécois ; Mémoire de master 2, université de Limoges*
- Ngnintedem P. (2003) *les ONG dans la protection de l'environnement en Afrique centrale ; Master 2 Université de Limoges.*

#### **Textes juridiques:**

*Loi n°96/6 du 18 janvier 1996 portant Constitution de la République du Cameroun ;*

*Loi n°96/012 du 05 août 1996 portant loi-cadre de gestion de l'environnement au Cameroun ;*

*Loi n°99/014 du 22 décembre 1999 régissant les ONG au Cameroun ;*

*Loi n° 90-53 du 19 décembre 1990 régissant la liberté d'association au Cameroun ;*

*Loi n° 2007/006 du 26 Décembre 2007 portant régime financier de l'Etat du Cameroun ;*

*Décret n° 2013/7987/PM du 13 septembre portant création et organisation des comités de suivi et d'exécution physico-financière de l'investissement public ;*

*Décret n°2012/431 du 01 Octobre 2012 portant organisation Ministère de l'environnement, de la protection de la nature et du développement Durable ;*

*Décret n°2008/220 du 4 juillet 2008 portant organisation du Ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire ;*

*Décret n°2012/384 du 14 septembre 2012 portant organisation du Ministère de l'habitat et du développement urbain ;*

**Sites internet :**

Site de la société française de l'évaluation : URL : [www.sfe-asso.fr](http://www.sfe-asso.fr) consulté le 08 novembre 2016;

Site de l'OCDE : URL : [www.ocde.org/fr/env/outils-evaluation](http://www.ocde.org/fr/env/outils-evaluation) consulté le 17 janvier 2017 ;

Site de la CaDEA : URL : [www.cadea-cm.org/](http://www.cadea-cm.org/) consulté le 06 novembre 2016.

**Annexes**

1-

**Guide d'entretien dans le cadre de l'élaboration du mémoire de Master en  
Développement de l'Université Senghor d'Alexandrie, Département Administration-  
Gestion, filière Gouvernance et Management Public**

**Thème du Mémoire : le Rôle des ONG dans l'évaluation des politiques publiques : cas  
du secteur de l'environnement urbain**

➤ **Guide destiné aux responsables des ONG**

**NB : La confidentialité des informations est garantie.**

<b>I. Identification</b>			
Dénomination :		Domaine :	
Missions :		Activités :	
<p><b>I. D'après vous, en quoi consiste l'évaluation des politiques publiques ?</b></p> <p><b>II. Quels sont les textes juridiques et les institutions consacrées à l'évaluation ou traitant même de manière incidente de l'évaluation des politiques publiques ?</b></p> <p><b>III. Quelles sont d'après vous les acteurs de l'évaluation des politiques publiques ?</b></p> <p><b>IV. La place des ONG parmi ces acteurs vous semble-t-elle importante ?</b></p> <p><b>V. Cadre(s) d'évaluation des politiques programmes ou projets existant au sein de votre structure ou au(x)quel(s) elle prend part</b></p>			
Dénomination du cadre	Acteurs concernés	missions	Actions effectivement menées
<b>III. Difficultés rencontrées :</b>			
Quelles sont d'après vous les difficultés de renforcement de la culture de l'évaluation des politiques publiques ?			

**IV. Défis et perspectives**

Quels sont vos défis par rapport aux actions précitées ?

Quelles en sont les perspectives ?

Quelles sont les principales procédures d'évaluation des politiques publiques que vous connaissez?

Quelles sont selon vous les procédures d'évaluation qui semblent plus pertinentes?

Pourquoi ?

**V. Propositions d'actions pour l'amélioration du cadre de l'évaluation des politiques publiques ?**

**Questionnaire élaboré dans le cadre du mémoire de Master en Développement de l'Université Senghor d'Alexandrie, Département Administration-Gestion, filière Gouvernance et Management Public**

**Thème du Mémoire : le Rôle des ONG dans l'évaluation des politiques publiques : cas du secteur de l'environnement urbain**

➤ **Guide destiné aux universitaires**

**NB : La confidentialité des informations est garantie et le destinataire n'est obligé ni de donner son nom, ni son poste. Elles sont juste recueillies pour des besoins de recherche et**

<b>I. Identification</b>	
Dénomination :	Domaine :
<b>II. D'après vous, en quoi consiste l'évaluation des politiques publiques ?</b>	
<b>III. Existe-t-il un cadre institutionnel de l'évaluation des politiques publiques ?</b>	
<b>IV. Existe-t-il un cadre spécifique de l'évaluation des politiques environnementales ?</b>	
<b>V. Quelles sont d'après vous les acteurs de l'évaluation des politiques environnementales ?</b>	
<b>VI. La place des ONG parmi ces acteurs vous semble-t-elle importante ?</b>	
<b>VII. La communauté scientifique est-elle associée à l'évaluation des politiques publiques ? Si oui comment ?</b>	
<b>VIII. D'après vous comment les ONG évaluent-elles les politiques environnementales (procédures et mécanismes) ?</b>	
<b>IX. Quelles peuvent être les difficultés rencontrées :</b>	
Quelles sont d'après vous les difficultés de renforcement de la culture de l'évaluation des politiques publiques ?	

**X. Défis et perspectives**

Quels sont les défis de l'évaluation des politiques environnementales ?

Quelles sont les principales procédures d'évaluation des politiques publiques que vous connaissez?

Quelles sont selon vous les procédures d'évaluation qui semblent plus pertinentes?

Pourquoi ?

**XI. Propositions d'actions pour l'amélioration du cadre de l'évaluation des politiques publiques:**

**Guide d’entretien dans le cadre d’un projet de recherche sur le Rôle des ONG dans l’évaluation des politiques publiques : cas du secteur de l’environnement urbain**

➤ **Guide destiné aux Acteurs du MINEPDED**

**NB : La confidentialité des informations est garantie.**

<b>II. Identification</b>			
Dénomination :		Domaine :	
Missions :		Activités :	
<p><b>VI. D’après vous, en quoi consiste l’évaluation des politiques publiques ?</b></p> <p><b>VII. Les politiques/programmes/projets environnementaux urbains sont-ils évalués par l’Etat ?</b></p> <p style="padding-left: 40px;"><b>Quels en sont les cadres (instances ou outils) d’évaluation ?</b></p> <p><b>VIII. Quelles sont d’après vous les acteurs d’évaluation des politiques environnementales urbaines?</b></p> <p><b>IX. Les ONG sont-elles associées à l’évaluation des politiques/programmes/projets environnementaux urbaines ?</b></p> <p><b>X. La place des ONG parmi les acteurs d’évaluation vous semble-t-elle importante ?</b></p> <p><b>XI. Cadre(s) d’évaluation des politiques, programmes ou projets environnementaux existant au sein du Ministère ou au(x)quel(s) il prend part.</b></p>			
Dénomination du cadre	Acteurs concernés	missions	Actions effectivement menées

**III. Difficultés rencontrées :**

Quelles sont d'après vous les difficultés de renforcement de la culture de l'évaluation des politiques environnementales urbaines ?

## Annexe 2

## Liste des structures des cibles du questionnaire

## Liste des ONG cibles

désignation	Adresse de la structure
Association Camerounaise pour l'évaluation Environnementale(ACAMEE)	BP 30465 Bastos Yaoundé Email :acamee@yahoo.fr
<b>CIPRE</b> - Centre international de promotion de la récupération	<b>Adresse :</b> BP. 14.180 Yaoundé, CAMEROUN ; ciprepropre@yahoo.fr
GVC- Global Village Cameroun	B.P. 3499 Yaoundé
ENVIRO-PROTECT – Organisation Internationale pour la Protection de l'Environnement en Afrique Central	B.P. 4263 Douala
ARAPE – Association de recherche et d'animation pour la protection de l'Environnement	B.P. 7802 Yaoundé
CARRE GEO&ENVIRONNEMENT	B.P.1521 Douala Email : carregeoen@yahoo.fr
APCRE – Association pour la Promotion de la Création	B.P. 476 Bertoua
LIGHT-CAMEROON CONSULTING N.G.O.	P.O.BOX 5152 NKWEN BAMENDA Email. Lightafrica2000@yahoo.com
IUCN union internationale de la conservation de la nature	Bastos, Yaoundé Cameroun Télécopie 22 21 64 97 Site Web www.iucn.org
A.J.V.C – Association Jeunesse Verte du Cameroun	B.P. 13256 Yaoundé
AC.PR.EN – Action pour la Protection de l'Environnement	B.P. 3959 Yaoundé
CPDD – Cercle des Promoteurs du Développement Durable	B.P. 5486 Yaoundé
A.E.S. – Association Environnement Santé	B.P. 12370 Yaoundé
Organisation des Droits de l'Homme et de la Protection du Citoyen	B.P. 953 Douala
Organisation nationale pour l'Hygiène et la Protection des Consommateurs au Cameroun	B.P. 15292 Yaoundé

### Liste des Ministères cibles

désignation	Adresse de la structure
MINEPDED	BP MINEPDED yaoundé Cameroun  Minepded.gouv.cm
MINHDU	BP MINHDU yaoundé Cameroun  Minhdu.gouv.cm
MINEPAT	BP MINEPAT yaoundé Cameroun  Minepat.gouv.cm

### Liste des structures d'appartenance des universitaires cibles

désignation	Adresse de la structure
Université catholique d'Afrique centrale (UCAC)	NkolbissonYaoundéB.P : 11628 YAOUNDE 237 CAMEROUN
Institut supérieur de management publique (ISMP)	Bastos, Yaounde, Cameroun Télécopie 22 21 51 05 Site Web ismp-cameroun.org
Université de Yaoundé II	B.P.18 soa/ B.P. 1365 Yaoundé cameroun