ACADÉMIE
DE RECHERCHE ET
D'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR

RÉPONSE MANAGÉRIALE

CARACTÉRISATION ET VALORISATION DES ARGILES DE FOUMBAN (OUEST CAMEROUN)

PRD 2013-2017 (Cameroun)

Promoteurs : Nathalie Fagel

Evaluateur externe : Marc Lescaudron

Date de l'évaluation : 19 au 25 mai 2019

RUE ROYALE 180 / 1000 BRUXELLES / BELGIQUE
T +32 2 225 45 11 / F +32 2 225 45 05
WWW.ARES-AC.BE

01. RÉPONSE(S) MANAGÉRIALE(S)

01.1 / COMMENTAIRES GÉNÉRAUX

Dans le cadre de l'appel à PRD 2020, la présente évaluation s'inscrit dans le processus d'instruction d'une nouvelle demande introduite par les partenaires du projet, en lien avec l'intervention précédente, et de formulation du projet correspondant.

La méthodologie utilisée a été celle de la triangulation des données au travers d'une revue documentaire, d'entretiens et d'observations *in situ*.

Une méthodologie qualitative a été privilégiée lors d'entretiens individuels. Elle a permis de donner la parole à un échantillon représentatif de tous les acteurs ciblés et d'apprécier la réalisation des activités, l'appropriation des résultats et la priorisation des besoins et attentes.

L'ARES apprécie la qualité de l'évaluation menée par Monsieur Lescaudron.

L'évaluation confirme la plus-value du projet évalué.

Les recommandations ont permis aux porteurs d'un nouveau projet d'améliorer leur approche lors de la formulation de celui-ci.

Les recommandations adressées à l'ARES lui permettent d'alimenter sa réflexion pour les futurs appels à projets. L'ARES tient toutefois à nuancer certaines d'entre elles.

01.2 / RÉPONSE SPÉCIFIQUE AUX RECOMMANDATIONS

01. 2.1 / RÉPONSES DE L'ARES

RECOMMANDATION 1 ADRESSÉE À L'ARES	AFIN DE PROMOUVOIR UN MEILLEUR 'MAINSTREAMING' DES THÈMES TRANSVERSAUX DANS LES PROJETS FINANCÉS PAR L'ARES, IL EST RECOMMANDÉ DE PROPOSER AUX PROMOTEURS DE PROJETS UNE SENSIBILISATION/FORMATION SUR CHACUNE DE CES THÉMATIQUES, DANS L'ESPRIT DES SENSIBILISATIONS EXISTANTES SUR LA DÉMARCHE DE PROJET PAR OBJECTIF. CECI PERMETTRAIT : -À L'ARES DE S'OBLIGER À CLARIFIER LA DÉFINITION ET L'ACCEPTION QU'ELLE DONNE À CHACUNE DES THÉMATIQUES LORS D'UN TRAVAIL EN AMONT DE CADRAGE DES FORMATIONS ; -AUX PROMOTEURS DE RÉFLÉCHIR AVEC DES FORMATEURS SPÉCIALISÉS SUR LA DÉCLINAISON CONCRÈTE ET SPÉCIFIQUE DE CHACUNE DES THÉMATIQUES CONCERNÉES DANS LE DOMAINE DE LA COOPÉRATION ACADÉMIQUE ET EN PARTICULIER DANS LE CHAMP DE LEUR DISCIPLINE.
Accord	Acceptée partiellement
Commentaires et	Cette recommandation rejoint la préoccupation de l'ARES de poursuivre sa

argumentation	politique en la matière. La première partie de la recommandation est à mettre en œuvre en priorité, c'est-à-dire la clarification par l'ARES de la portée qu'elle donne à ces thèmes transversaux. Ce travail s'inscrit dans deux chantiers mis en œuvre aujourd'hui par l'ARES : la réflexion stratégique sur ses visions, mission et approche en vue du prochain plan quinquennal, et l'évaluation à mi-parcours de ses instruments de coopération académique au développement. Un autre chantier concerne le développement d'outils à mettre à disposition des équipes de projet pour la prise en compte de ces thématiques dans leurs interventions, adaptés à la spécificité de la coopération académique. En revanche, la mise en œuvre d'un accompagnement spécifique de chaque projet par des formateurs spécialisés dans les différentes thématiques (gestion axée résultats, genre, environnement) nous semble difficilement réalisable.
RECOMMANDATION 2 ADRESSÉE À L'ARES	AFIN DE FACILITER LE PILOTAGE, LE SUIVI-ÉVALUATION ET LA DIFFUSION D'UNE CULTURE DE LA GESTION DE PROJET AXÉE SUR LES RÉSULTATS, IL EST RECOMMANDÉ DE SYSTÉMATISER LA CONSOLIDATION DES INDICATEURS DU CADRE LOGIQUE INITIAL TOUT AU LONG DU PROJET AU TRAVERS DE CHAQUE RAPPORT ANNUEL ET DU RAPPORT FINAL. AINSI, UN SUIVI PROGRESSIF DU RÉALISÉ ET DES ÉCARTS CONSTATÉS SERAIT DE NATURE À FACILITER L'ANALYSE DE LA CONDUITE DU PROJET ET DE SES RÉUSSITES OU ÉCHECS. LES RAPPORTS ANNUELS PERMETTENT DÉJÀ EN PARTIE DE RÉALISER CE SUIVI. CEPENDANT, ILS PRÉSENTENT DEUX TRAVERS : -ILS SONT D'ABORD RÉALISÉS PAR REDEVABILITÉ À L'ARES AVANT D'ÊTRE PENSÉS ET VÉCUS COMME DES OUTILS D'AIDE À LA DÉCISION ; -ILS NE SONT PAS CONSOLIDÉS D'UNE ANNÉE SUR L'AUTRE ET NE FONT PAS SUFFISAMMENT RÉFÉRENCE À UNE LIGNE DE BASE CAPABLE D'INFORMER DU SUCCÈS OU DES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES.
Accord	Partiellement acceptée
Commentaires et argumentation	Cette thématique dépasse le cadre des PRD-PFS. La question de la définition d'une *baseline* et d'indicateurs reste complexe dans le cadre de la coopération académique au développement. L'appropriation de ces outils par les équipes de projet pose effectivement question, étant assez éloignés de leur cœur de métier. Plusieurs formules de rapportage ont été testées, sans réussir à identifier la formule idéale de suivi des interventions. Toutefois, un suivi des activités de l'ARES se fait au travers des rapports d'activités narratifs annuels ainsi que des échanges avec les porteurs de projet. Les résultats de l'évaluation d'impact menée par le Service de l'évaluation spéciale (SES) de la DGD permettront à l'ARES d'alimenter la réflexion en la matière. Par ailleurs, un plan d'amélioration des pratiques de l'ARES en termes de suivi/évaluation est en cours d'élaboration dans le cadre de l'exercice de certification en la matière. Commentaire de la coordonnatrice nord du projet : c'est une recommandation intéressante à mettre en place dès la phase de formulation d'un projet.

01. 2.2 / RÉPONSES DES PARTENAIRES

RECOMMANDATION 3 ADRESSÉE AUX PARTENAIRES NORD ET SUD	LORS DE LA PHASE DE FORMULATION, IL EST RECOMMANDÉ DE RÉFLÉCHIR À DES INDICATEURS D'IMPACT SPÉCIFIQUES, MESURABLES, RÉALISTES ET INSCRITS DANS LE TEMPS. EN EFFET, LA PERTINENCE DE L'INDICATEUR (PERMET-IL DE MESURER L'ATTEINTE DE L'OBJECTIF ? EST-IL ATTRIBUABLE SPÉCIFIQUEMENT AU PROJET ?) ET LA FAISABILITÉ DE SA MESURE À LA FIN DU PROJET SUR LA BASE DE SOURCES D'INFORMATIONS QUI NE NÉCESSITENT PAS UN INVESTISSEMENT DISPROPORTIONNÉ POUR RECUEILLIR LES DONNÉES, SONT DES CONDITIONS NÉCESSAIRES À UNE VÉRITABLE ÉVALUATION DE CE CRITÈRE.
Accord	Partiellement acceptée
Commentaires et argumentation	Les partenaires y ont réfléchi pendant la phase d'élaboration du projet. Cependant il est difficile d'évaluer anticipativement si un indicateur sera réellement efficace et/ou disponible, surtout lorsque cela ne dépend pas uniquement des partenaires mais plutôt des bénéficiaires.

RECOMMANDATION 4 ADRESSÉE AUX PARTENAIRES NORD ET SUD	CONCERNANT LE RENFORCEMENT DE LA PARTICIPATION DES COMMUNAUTÉS PARTENAIRES, DE LEUR DYNAMISME ET DE LEURS MOTIVATIONS DANS LES ACTIVITÉS DES PROJETS FINANCÉS PAR L'ARES, IL EST RECOMMANDÉ DE METTRE EN PLACE DES MÉCANISMES DE PILOTAGE ET DE SUIVI DU PROJET PLUS COLLECTIFS ET TRANSPARENTS AU TRAVERS DE CADRE DE CONTRACTUALISATION (CONVENTION DE PARTENARIAT MULTIPARTITE) ET DE GESTION DE PROJET (COMITÉ DE PILOTAGE AVEC CADRE PLUS CONTRAIGNANT ET PRÉCIS : RÔLES ET RESPONSABILITÉS CLAIRS, REDEVABILITÉ RÉCIPROQUES). AINSI, LA GESTION DEVRAIT ÊTRE MIEUX PARTAGÉE ENTRE TOUS LES PARTENAIRES AFIN DE FACILITER LA TRANSPARENCE ET LA BONNE COMPRÉHENSION MUTUELLE DES ATTENDUS DE PROJETS AUTOUR D'UNE CLARIFICATION DES RESPONSABILITÉS ET DES RÔLES DANS DES ACCORDS DE PARTENARIAT FORMALISÉS.
Accord	Partiellement acceptée
Commentaires et argumentation	Les réunions annuelles ont comme rôle de diffuser l'information à tous les partenaires afin d'assurer la transparence par rapport au niveau de réalisation des activités et aux stratégies à mettre en place pour résorber les retards afin d'atteindre les objectifs. Sur base de l'expérience acquise, il semble important de formaliser davantage les responsabilités des partenaires dès le démarrage du projet en signant collectivement une convention de partenariat. Par contre, un comité de pilotage semble une procédure lourde à mettre en place.

Actions à entreprendre en cas d'accord	**Calendrier indicatif**	**Responsable(s)**	**Suivi**
2.1 Convention de partenariat	Réunion de démarrage du projet	Coordinateurs N & S	Régulier par le/la secrétaire du projet, & contrôle collectif lors de la réunion annuelle de suivi du projet

RECOMMANDATION 5 ADRESSÉE À L'IBAF	AFIN DE PÉRENNISER ET DE VALORISER À MOYEN ET LONG TERMES LES TRAVAUX RÉALISÉS ET LES OUTILS CRÉÉS (CELLULE D'ORIENTATION, BD, CTT), IL EST RECOMMANDÉ DE FINALISER LES TRAVAUX TOUJOURS EN COURS ET DE FAIRE VIVRE LA BD AU TRAVERS D'UNE LARGE DIFFUSION DE SON EXISTENCE DANS LES MILIEUX SCIENTIFIQUES ET ÉCONOMIQUES CAMEROUNAIS ET INTERNATIONAUX. L'ENJEU EST ICI, D'UNE PART, DE CONTINUER À ALIMENTER LA BD D'INFORMATIONS ACTUALISÉES PAR DES TRAVAUX DE RECHERCHE AFIN DE GARANTIR SA PERTINENCE DANS LE TEMPS LONG ET, D'AUTRE PART, DE FAVORISER UNE DÉMULTIPLICATION DU POTENTIEL D'IMPACT DU PROJET AUPRÈS DES ARTISANS ET DES INVESTISSEURS, CIBLES FINALES DE L'ACTION.
Accord	Partiellement acceptée
Commentaires et argumentation	Cette recommandation est difficile à mettre en place sans l'aide des partenaires sud. L'idéal serait de réaliser périodiquement des visites des CTT pour s'assurer de leur utilisation et évaluer l'impact concret du projet au niveau des bénéficiaires. En ce qui concerne la base de données (BD), nous souhaitons l'enrichir avec les données disponibles et à venir. En pratique, des discussions avec les partenaires sont nécessaires pour voir concrètement comment procéder.

Actions à entreprendre en cas d'accord	**Calendrier indicatif**	**Responsable(s)**	**Suivi**
2.1 Encodage des données	Pas de calendrier précis, encodage régulier des données	A définir Coordinateurs N/S	A discuter secrétaire du projet

RECOMMANDATION 6 ADRESSÉE À L'UNIVERSITÉ DE LIÈGE	DANS LE SUIVI DE LA GESTION FINANCIÈRE DU PROJET, IL EST RECOMMANDÉ DE METTRE EN PLACE UN SUIVI DIFFÉRENCIÉ ENTRE LES MONTANTS ENGAGÉS (DEVIS, FACTURE PRO FORMA) ET LES MONTANTS EXÉCUTÉS (FACTURE ACQUITTÉE) AINSI QU'UNE EXIGENCE D'EXÉCUTION AVANT LE VERSEMENT DE LA DERNIÈRE TRANCHE POUR SOLDE DE TOUT COMPTE AU PARTENAIRE SUD EN CHARGE DE LA COORDINATION DES ACTIVITÉS. CETTE PROCÉDURE PERMETTRAIT DE GARANTIR UNE EXÉCUTION À 100% DU PROJET AVEC UN MOYEN DE PRESSION SUR LE RESPONSABLE DE L'USAGE DES FONDS AU NIVEAU LOCAL. DANS LE CAS OÙ TOUTES LES DÉPENSES N'AURAIENT PAS PU ÊTRE EXÉCUTÉES DANS LES DÉLAIS ET AFIN DE GARDER UNE CERTAINE SOUPLESSE DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET ET SA FINALISATION, SOUVENT SOUMISE À UNE FORTE PRESSION OPÉRATIONNELLE AVEC DES ÉCHÉANCES DE PLUS EN PLUS RIGIDE EN FIN D'EXÉCUTION, IL EST PROPOSÉ DE GARDER UNE PROVISION POUR FRAIS ADMINISTRATIFS À LA FIN DU PROJET. CETTE PROVISION POURRAIT AINSI ÊTRE VERSÉE AU PARTENAIRE SUD COMME SOLDE DE TOUT COMPTE APRÈS VÉRIFICATION DE L'EXÉCUTION D'ÉVENTUELLES ACTIVITÉS RESTÉES EN SUSPENS APRÈS LA CLÔTURE ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE DU PROJET VIS-À-VIS DE L'ARES.
Accord	Partiellement acceptée
Commentaires et argumentation	Le chronogramme combiné à l'outil financier permet de suivre l'état des achats à prévoir et les dépenses réalisées. Un état des lieux a été systématiquement présenté et discuté lors des réunions annuelles afin de faciliter la rédaction des rapports financiers. Cependant plusieurs freins ont empêché une bonne gestion : pas de suivi régulier des dépenses par le coordinateur Sud, pas de cahier des comptes tenu à jour, pas d'aide efficace par le responsable comptable local, lenteurs dans les procédures d'ouverture des comptes et de versements au Sud. Il n'est pas certain que les procédures administratives en place à l'ULiège permettent de garder une provision sur les frais administratifs.

Actions à entreprendre en cas d'accord	**Calendrier indicatif**	**Responsable(s)**	**Suivi**
2.1 Suivi budgétaire	Tout au long du projet	Coordinateurs N & S	Régulier par secrétaire du projet, contrôle par coordinateur S et transmission de l'état des dépenses et des pièces justificatives tous les 3 mois au coordinateur N afin de mettre à jour l'outil financier

RECOMMANDATION 7 ADRESSÉE AUX PARTENAIRES NORD-SUD	IL EST RECOMMANDÉ DE GARANTIR LE RESPECT DES ENGAGEMENTS DE TOUTES LES PARTIES AU TRAVERS D'UNE GESTION COLLECTIVE EN ASSEMBLÉE (COMITÉ DE PILOTAGE AUX PROCÉDURES RENFORCÉES) ET D'UN SUIVI-ÉVALUATION RÉGULIER AVEC DES INFORMATIONS ACTUALISÉES. CES DEUX OUTILS DE GESTION DU PROJET DOIVENT PERMETTRE DE DÉFINIR UN RÔLE DE CONCERTATION ET DE CONTRÔLE DE L'EXÉCUTION DES ACTIVITÉS EN TEMPS RÉEL POUR TOUS LES PARTENAIRES.
Accord	Partiellement acceptée
Commentaires et argumentation	Responsabiliser davantage les partenaires via la signature d'une convention de partenariat semble la piste la plus réaliste. Un comité de pilotage semble une procédure lourde à mettre en place.

Actions à entreprendre en cas d'accord	**Calendrier indicatif**	**Responsable(s)**	**Suivi**
Signature convention de partenariat	Démarrage du projet	Coordinateurs N/S	Secrétaire du projet Coordinateurs N/S

RECOMMANDATION 8 ADRESSÉE AUX PARTENAIRES NORD-SUD	IL EST RECOMMANDÉ AUX COORDONNATEURS NORD ET SUD DE DÉFINIR DE MANIÈRE SPÉCIFIQUE, MESURABLE, ATTEIGNABLE, RÉALISTE ET INSCRIT DANS LE TEMPS (SMART) DES INDICATEURS D'ACTIVITÉS (SUIVI DU TAUX DE RÉALISATION, DES MODIFICATIONS ÉVENTUELLES ET DE LEUR VALIDATION COLLECTIVE ARGUMENTÉE, ENGAGEMENT ET RÉALISATION DES DÉPENSES).
Accord	Partiellement acceptée
Commentaires et argumentation	Le chronogramme permet de suivre le degré de réalisation des activités. La réunion annuelle puis le rapport financier permettent de faire le point sur l'engagement des dépenses. L'identification des indicateurs SMART est discutée dès la phase de formulation du projet mais ce n'est pas évident à priori de trouver les indicateurs d'activités réalistes.

Actions à entreprendre en cas d'accord	**Calendrier indicatif**	**Responsable(s)**	**Suivi**
Identification des indicateurs SMART	Dès le démarrage du projet	Coordinateurs N/S	Discussions collectives entre partenaires afin d'identifier les meilleurs indicateurs. Evaluation de l'efficacité ou du réalisme des indicateurs lors des réunions annuelles afin de les modifier éventuellement

RECOMMANDATION 9 ADRESSÉE AUX PARTENAIRES NORD-SUD	IL EST RECOMMANDÉ À TOUS LES PARTENAIRES DE CONTRACTUALISER LEURS ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES, RÔLES ET CONTRIBUTIONS DANS UN DOCUMENT CONTRACTUEL MULTIPARTITE, TYPE CONVENTION DE PARTENARIAT. CETTE FORMALISATION PERMETTRA DE SE RÉFÉRER À UN CADRE PRÉCIS LORS DE LA MISE EN ŒUVRE ET DU SUIVI-ÉVALUATION DU PROJET. CETTE RECOMMANDATION FAIT ÉCHO AUX ENTRETIENS IN SITU ET À LA LEÇON TIRÉE PAR LA COORDINATRICE NORD DANS LE RAPPORT FINAL DU PROJET : *« IL FAUT S'ARMER DE PATIENCE ET DE DIPLOMATIES POUR MENER À BIEN CE TYPE DE PROJET. EXIGER UN ACCORD PRÉALABLE AVANT DE PRENDRE EN CHARGE UNE DÉPENSE. FIXER DÈS LE DÉPART UN CALENDRIER STRICT POUR LA RÉCEPTION DES FACTURES. »*
Accord	Acceptée Cette remarque découle de l'expérience acquise lors d'un premier projet.
Commentaires et argumentation	

Actions à entreprendre en cas d'accord	**Calendrier indicatif**	**Responsable(s)**	**Suivi**
Etablissement d'un cahier des charges	Avant le démarrage du projet (mission préparatoire)	Coordinateurs N/S	Répartition des taches évaluées, discutées et éventuellement modifiées suite aux discussions entre partenaires N/S lors des réunions annuelles

RECOMMANDATION 10 ADRESSÉE AUX PARTENAIRES NORD-SUD	ENFIN, D'UN POINT DE VUE DES HYPOTHÈSES ET RISQUES DU PROJET, LA SITUATION DE CONFLIT AUJOURD'HUI EXISTANTE AU CAMEROUN (OUEST) ET DANS LES PAYS FRONTALIERS, EN PARTICULIER DE LA ZONE DE RÉALISATION DU FUTUR PROJET, IMPLIQUE LA PLUS GRANDE PRUDENCE DE TOUS LES ACTEURS QUANT À LA FAISABILITÉ DES ACTIVITÉS DANS LES TEMPS IMPARTIS SANS PRISE DE RISQUE POUR LA SÉCURITÉ DES PERSONNES, EN PARTICULIER DE NATIONALITÉS EUROPÉENNES CIBLÉES. DANS CE CONTEXTE, IL EST RECOMMANDÉ DE PRÉVOIR DES STRATÉGIES DE MITIGATION DES RISQUES ET DE CONTOURNEMENT DES OBSTACLES ÉVENTUELS PAR DES SCENARII DIFFÉRENCIÉS, DU MOINDRE RISQUE (LIBRE CIRCULATION DANS LE PAYS) JUSQU'AU RISQUE D'INTERDICTION DE CIRCULER POUR LES EUROPÉENS SUR LA ZONE CIBLÉE. CE DERNIER SCÉNARIO EST LE PLUS PROBABLE À L'HEURE ACTUELLE.
Accord	Acceptée
Commentaires et argumentation	Ce point a été discuté lors de la formulation du projet. Nous sommes conscients de la situation à risques de la zone du projet et il est très difficile d'évaluer l'évolution au cours des prochaines années. En fonction de la situation, nous évaluerons les risques et nous délocaliserons éventuellement certaines activités. Nous avons volontairement choisi de ne pas planifier de missions sur le terrain d'étudiants de master nord. Les réunions de suivi seront très probablement réalisées à Yaoundé plutôt que dans le nord Cameroun.

Actions à entreprendre en cas d'accord	**Calendrier indicatif**	**Responsable(s)**	**Suivi**
Suivi de l'évolution géopolitique nationale	Tout au long du projet	Coordinateurs N/S et partenaires S	Régulier et systématiquement avant les missions sur le terrain