



PROJET D'APPUI A L'ACCELERATION ET A  
L'APPROFONDISSEMENT DE LA  
DECENTRALISATION ET DU  
DEVELOPPEMENT LOCAL AU CAMEROUN



*Empowered lives.  
Resilient nations.*

SUPPORT PROJECT FOR THE  
ACCELERATION AND DEEPENING OF  
DECENTRALIZATION AND LOCAL  
DEVELOPMENT IN CAMEROON

# Recrutement d'un consultant individuel pour l'évaluation du financement du développement local

## TERMES DE REFERENCES

### 1) Contexte et justification

Le Cameroun dans le cadre de sa vision 2035 positionne la décentralisation et le développement local comme priorité pour atteindre l'émergence. En effet, la conviction partagée par les pouvoirs publics repose sur l'idée selon laquelle, la redistribution des compétences et des ressources centrales vers les périphéries de l'État, contribuent au renforcement du développement, de la démocratie et de la bonne gouvernance au niveau local.

Pour la mise en œuvre, la décentralisation a fait l'objet d'une attention particulière dans la loi N°96/06 du 18 janvier 1996 portant révision de la constitution du 02 juin 1972 ; laquelle loi dispose que le Cameroun est un Etat unitaire décentralisé. La mise en œuvre des dispositions de cette loi fondamentale a été marquée par le renforcement du cadre juridique et institutionnel lié aux libertés locales. Le dispositif institutionnel a connu une dynamique nouvelle avec la création, par décret N°2018/190 du 02 mars 2018 modifiant et complétant le décret N°2011/408 du 09 décembre 2011 portant organisation du Gouvernement, d'un département ministériel dédié à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique publique de la décentralisation, en l'occurrence, le Ministère de la Décentralisation et du Développement Local (MINDDDEVEL). Toutefois, l'évaluation de la mise en œuvre du processus d'affermissement de la décentralisation et de développement local en prélude à l'élaboration de la Stratégie Post-DSCE ainsi que lors des premières Assises Générales de la Commune et au cours du Grand Dialogue National, montre que les attentes formulées n'ont pas été atteintes au cours de la mise en œuvre de la première phase de la vision. En effet, l'on note entre autres faiblesse, l'absence d'ancrage de la planification locale dans la planification nationale et la faiblesse des finances locales avec un faible rendement de la fiscalité locale.

Bien qu'on observe une augmentation des ressources du BIP allouées aux communes passant de 3% en 2016 à 7 % en 2019 (SND, MINEPAT), elles demeurent faibles et centralisées en ce qui concerne leur conservation et leur mobilisation effectives. Certes, le code général des CTD

promulgué en décembre 2019 fixe à 15% au moins la proportion des recettes du Budget de l'Etat à transférer aux CTD, la situation en 2020 reste encore loin de cet objectif. En effet, la dotation générale de la décentralisation inscrite au budget de 2020 est de 49,9 milliards de francs-CFA, pour un budget total de 4951,7 milliards ; ce qui représente un taux de 1%. Au-delà la dichotomie urbain-rural, la présence de fortes disparités entre les dix régions que compte le Cameroun est fortement marquée. En effet, la région de l'Extrême-Nord qui concentre à elle seule 36% des pauvres, ne reçoit, par exemple, que 12% des transferts du BIP par rapport aux régions de l'Ouest et du Littoral où vivent respectivement 5% et 3% des pauvres, mais qui perçoivent presque autant (11%).

Pour accélérer le processus de décentralisation et le développement local, il est nécessaire, d'une part, de renforcer la mobilisation des ressources des collectivités, et d'autre part améliorer l'affectation et l'utilisation efficace de ces ressources pour la mise en œuvre de la Vision 2035, de la stratégie Nationale de Développement (SND30) et de l'Agenda 2030 des ODD. Ceci passe par une évaluation du Financement pour le Développement (EFD)<sup>1</sup> au niveau local par le Gouvernement, avec l'assistance du PNUD. L'EFD a été élaborée par le PNUD comme un outil pour aider les pays à établir des cadres de financement intégrés pour les ODD, tels qu'énoncés dans l'Agenda d'action d'Addis-Abeba et approuvés lors de la *3ème Conférence internationale sur le financement du développement*. Un cadre de financement intégré peut être compris comme un système de politiques et de structures institutionnelles visant à permettre à une entité (Gouvernement, région, commune) de prendre une approche globale pour mobiliser et gérer le financement des stratégies de développement. L'EFD fournit aux entités des données et des analyses sur la qualité de leurs cadres de financement et de leurs systèmes pour lier les priorités de développement et le financement du développement. Avec cette évaluation approfondie des différents flux financiers - public, privé, domestique, international- l'EFD formule également des recommandations sur la manière dont les institutions et les systèmes pourraient être ajustés afin de garantir que les différentes sources de financement du développement soient gérées de manière cohérente et qui favorisent mieux la mise en œuvre des ODD. Ces cadres devraient fournir une structure pour former et mettre en œuvre une approche stratégique, holistique et axée sur les résultats pour financer leurs objectifs de développement. Cette approche devrait aider le Cameroun à mettre en place une stratégie pour mobiliser efficacement les investissements dont elle a besoin et fournir une structure qui soutient la cohérence entre les gouvernements pour canaliser les ressources dans les domaines les plus adaptés.

En 2019, le Cameroun a déjà conduit une EFD au niveau national dont les résultats ont été validés par le gouvernement. De même, le MINDDEVEL avec l'appui de la Banque Mondiale a mené une étude du système d'allocation du financement au niveau des régions, et l'Union Européenne a conduit des revues des dépenses publiques dans un certain nombre de CTD. L'EFD local aidera à comprendre clairement le contexte financier des Collectivités Territoriales Décentralisées et identifiera ainsi les défis et les opportunités pour le développement local. Il permettra d'analyser les forces et les faiblesses des structures institutionnelles et du cadre politique pour mobiliser et programmer le financement du développement local. L'EFD établira une cartographie complète des sources passées, actuelles et futures de financement du développement local avec une distinction par source (domestique / externe) et par nature (publique ou privée).

L'EFD impliquera un processus hautement consultatif car la gestion du financement du développement nécessite un effort collectif de plusieurs parties du gouvernement y compris les

---

<sup>1</sup> Development Finance Assessment (DFA)

institutions qui accompagnent le processus de décentralisation et du développement local, des Collectivités Territoriales Décentralisées, du secteur privé, de la société civile et de plusieurs partenaires de développement. Les résultats et les recommandations de l'EFD devraient aider à l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies d'approfondissement de la décentralisation et l'accélération du développement local en harmonie avec les ODD.

Pour conduire l'EFD local, deux consultants nationaux – (i) Un expert en finances publiques et fiscalité locales et (ii) Un économiste, Expert en finances de développement - seront engagés pour entreprendre l'étude. Ils travailleront en étroite collaboration avec les institutions nationales compétentes et l'équipe projet (MINDDEVEL, MINEPAT, MINFI, PNUD). Le PNUD Cameroun fournira un soutien technique aux consultants dans leur travail.

## 2) Responsabilités

Les objectifs globaux de l'EFD local sont :

- Etablir une cartographie et analyser les flux de financements du développement des CTD et les cadres politiques et institutionnels y associés. Les flux de financements du développement seront analysés selon deux catégories principales : par source (domestique / externe) et en les distinguant par nature publique ou privée ;
- Évaluer les possibilités d'utiliser les flux financiers existants et identifier les sources futures, y compris les financements innovants pour la réalisation la mise en œuvre des stratégies de développement local et les ODD.
- Évaluer les capacités institutionnelles et la cohérence existantes pour mobiliser, allouer et absorber les flux financiers vers la réalisation des stratégies locales de développement, de la stratégie nationale de développement et des ODD.
- Evaluer l'efficacité le système de péréquation actuel.
- Élaborer des recommandations politiques pour une feuille de route et un plan d'action budgétisé visant une plus grande cohérence et une utilisation efficace des flux financiers (publics et privés). Cela inclut les domaines du cadre juridique et institutionnel pour améliorer l'efficacité du développement.

Les objectifs spécifiques de l'EFD pour le Cameroun sont :

- Fournir un aperçu de l'évolution du financement du développement et des flux d'aide depuis 2009 ainsi que leur affectation et de leur impact sur la réalisation des priorités de développement local telles que définies dans le DSCE 2010-2020 et leur alignement sur la Vision 2035. Cela inclut les flux domestiques et externes, public et les flux privés (voir tableau ci-dessous).
- Evaluer le système de péréquation actuel pour ressortir les forces et faiblesses et proposer des solutions d'optimisation.
- Faire des scénarios et donner les perspectives d'avenir pour les 5 à 10 prochaines années, en analysant la contribution potentielle des flux individuels à la réalisation des priorités locales / cadres de résultats et des ODD, en prenant en compte les données comparatives provenant d'autres pays.
- Identifier les sources les plus viables pour le financement innovant du développement local (opportunités actuelles et futures) et évaluer les principaux défis en vue de mettre

en place les appuis institutionnels pour libérer les potentiels (partenariats nationaux, régionaux et internationaux).

- Fournir une contribution substantielle au développement de l'aspect du financement de la décentralisation et du développement local et jeter les bases de la stratégie de mobilisation des ressources (rôle et responsabilités). Cela comprend une évaluation actuelle des capacités et des arrangements institutionnels existants (mécanismes de coordination) en ce qui concerne les capacités locales en matière de planification et gestion axée sur les résultats (GAR), l'allocation et l'alignement des ressources, la prestation et le suivi et l'évaluation.

### 3) Produits

Les résultats attendus sont résumés dans le tableau suivant et expliqués plus en détail ci-dessous. La mission devrait commencer en mars 2021 et se déroulera en deux phases sur une période de six mois. La première phase qui dure 4 mois consiste à produire le projet de rapport EFD. La deuxième phase est consacrée à la révision du rapport et à sa validation.

Voici les tâches clés à accomplir par le consultant :

#### Phase 1 (max 4 mois)

##### 1.1 Travail de bureau et de recherche, y compris :

- Consultations avec l'équipe EFD ;
- Revue de littérature
- Collecte et analyse de données ainsi qu'un plan d'analyse des parties prenantes ;
- Contribution à la préparation du plan de Rapport EFD local.
- Préparation de la liste des questions en fonction des lacunes dans les données / informations manquantes et élaboration du plan de collecte de données.

1.2 Elaboration de la cartographie et évaluation des flux financiers actuels, y compris la collectes des informations et la tenue de la réunion avec les parties prenantes ;

1.3 Evaluation du système actuel de péréquation des ressources locales ;

1.4 Préparation du rapport EFD.

#### Phase 2 (max 1 mois)

1.6 Réviser le projet de rapport du EFD en prenant en compte les commentaires de l'équipe de supervision

1.7 Participer à l'atelier sur la validation pour présenter les résultats des principales constatations et recommandations de l'EFD ; au gouvernement, aux CTD et à toutes les parties prenantes concernées au Cameroun

#### **4) Organisation et durée**

L'expert travaillera en étroite collaboration avec la conseillère en décentralisation et l'économiste principal du PNUD et de l'équipe technique mise en place par le MINDDEVEL.

La durée de la mission est de 2,5 mois (d'efforts) au maximum à exécuter dans les 6 mois. Un temps de révision de deux semaines est requis pour que le PNUD examine les résultats, donne des commentaires et certifie l'approbation / l'acceptation des produits livrables.

#### **5) Expertise et qualification**

##### **Qualifications et expériences requises**

##### **Consultant 1 :**

Diplôme d'étude universitaire Master ou plus en sciences économiques. Finances publiques ou disciplines apparentées.

##### **Expérience :**

Le consultant doit disposer

- Une expérience pluridisciplinaire ayant au moins 5 années d'expérience dans le domaine de l'élaboration, le suivi, ou l'organisation d'études, de rapports dans les domaines du développement (financement, stratégies de développement, etc...) concerné par la mission ;
- Une bonne connaissance des finances publiques, de la décentralisation, de l'administration fiscale, du secteur privé et de l'environnement des affaires, et de la problématique de mobilisation de ressources intérieures et externes, des flux d'investissement, etc.
- Une bonne connaissance technique et pratique des cadres de financement du développement susceptibles d'être exploitées dans le cadre du EFD local. La conduite d'une EFD constitue un atout considérable ;
- Une familiarité prouvée par des expériences d'interaction avec les acteurs du financement du développement

##### **Consultant 2 :**

Diplôme d'étude universitaire, Master ou plus en sciences économiques, en gestion publique locale, en administration publique et gestion des collectivités locales ou disciplines apparentées.

##### **Expérience :**

Le consultant doit disposer :

- Une expérience pluridisciplinaire ayant au moins 5 années d'expérience dans le domaine de l'élaboration, le suivi, ou l'organisation d'études, de rapports dans

les domaines du développement local (administration publique locale, audit, financement, stratégies de développement, etc...) concernés par la mission ;

- Une bonne connaissance des finances publiques locales, de la coopération décentralisée, de la décentralisation, de l'administration fiscale, du secteur privé et de l'environnement des affaires, de la problématique de mobilisation de ressources intérieures et externes, des flux d'investissement, etc.
- Une bonne connaissance technique des cadres de financement du développement local susceptibles d'être exploités dans le cadre du EFD local.
- Une familiarité prouvée par des expériences d'interaction avec les acteurs, familiarité avec les administrations en charges de la décentralisation et du développement local.

### **Compétences**

Le consultant devra posséder :

- Une excellente capacité d'analyse, de rédaction et d'organisation ;
- Une connaissance des méthodes de travail et des procédures du PNUD
- Une bonne connaissance de la vision et de la mission du SNU et du PNUD serait un atout ;
- Un excellent esprit d'équipe avec de bonnes capacités de relations interpersonnelles ;
- Une capacité à gérer une charge de travail avec un minimum de supervision ;
- Une capacité à travailler sous pression et de respecter des délais serrés ;
- Une capacité à satisfaire les demandes supplémentaires à court préavis ;
- Une capacité à travailler dans un environnement multiculturel ;
- Une capacité à travailler efficacement avec le personnel des contreparties à tous les niveaux, ainsi qu'avec tous les groupes impliqués dans le domaine ;
- Des bonnes aptitudes relationnelles et une grande habilité en communication ;
- D'un fort sens de l'initiative et d'autonomie.

### **Langue :**

Capacité à communiquer efficacement oralement et par écrit en français et anglais

## **6) Critère d'évaluation**

Les candidats seront sélectionnés à partir d'une proposition technique et de l'évaluation financière

Les critères pour l'évaluation technique ainsi que la note maximale afférant à chaque critère sont les suivants :

Critère d'évaluation	Pondération	Total des points (100 pts)
<b>Qualification et expérience</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse du financement du développement local ; <b>(5pts)</b></li> <li>- Une bonne connaissance technique des cadres de financement du développement local susceptibles d'être exploitées dans le cadre du EFD local <b>(10 pts)</b>;</li> <li>- Une familiarité prouvée par des expériences d'interaction avec les acteurs, familiarité avec les administrations en charges de la décentralisation et du développement local <b>(5pts)</b></li> </ul>	<b>20 pts</b>
Présenter une proposition méthodologique détaillée qui facilite l'atteinte des objectifs formulés dans les TdR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une proposition de méthodologie détaillée <b>(35 pts)</b> ;</li> <li>- Un chronogramme indiquant la planification complète de la mission <b>(15 pts)</b></li> </ul>	<b>50 pts</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expérience de travail avec le gouvernement, la société civile, les ONG Internationales réputées et les institutions multilatérales <b>(5 pts)</b></li> <li>- Expérience de travail seulement avec le gouvernement <b>(5 pts)</b></li> </ul>	<b>10 pts</b>
<b>Profil du Consultant</b>		
<p>Une expérience pluridisciplinaire ayant au moins 5 années d'expérience dans le domaine de l'élaboration, le suivi, ou l'organisation d'études, de rapports dans les domaines du développement (financement, stratégies de développement, etc...) concerné par la mission</p> <p>Diplôme d'étude universitaire, Master ou plus en sciences économiques, en gestion publique locale, en administration publique et gestion des collectivités locales ou disciplines apparentées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diplôme d'étude universitaire Master ou plus en sciences économiques. Finances publiques ou disciplines apparentées <b>(10 pts)</b></li> <li>- Diplôme d'étude universitaire, Master ou plus en sciences économiques, en gestion publique locale, en administration publique et gestion des collectivités locales ou disciplines apparentées <b>(10pts)</b></li> </ul>	<b>20Pts</b>

Seules les candidatures ayant obtenu une note au moins égale à 70 points sur le total des 100 points seront retenus pour une analyse financière.

La méthode d'évaluation qui sera utilisée est celle du meilleur rapport qualité/prix (score combiné). Il sera tenu compte des qualifications du consultant et sa proposition financière avec un score d'au moins 30 % pour l'offre financière.

## 6) Plan de paiement

Le paiement est basé sur la production des outputs et sera effectué selon les conditions suivantes après approbation du PNUD :

Termes de paiement	Date d'échéance	Montant
<b>1er paiement : Output 1 :</b> Méthodologie/Approche stratégique	1 semaine après signature contrat.	(25% de la valeur du contrat)
<b>2ème paiement : Output 2 :</b> Cartographie et analyse des flux financiers existants	1.5 mois après output 1	(30% de la valeur du contrat)
<b>3ème paiement : soumission du premier draft du Rapport EFD local au groupe de suivi et acceptation du comité de pilotage. Output 3 :</b> Draft Rapport EFD	1.5 mois après output 2	(30% de la valeur du contrat)
<b>4ème paiement : Soumission et approbation du rapport final EDF pour publication. Output 4 :</b> Rapport EFD final	Deux semaines après atelier de validation	(15% de la valeur du contrat)

LE CHEF DE LA DIVISION DES ETUDES,  
DES STATISTIQUES, DE LA PLANIFICATION  
ET DE LA COOPÉRATION



ELLA MEYE N. Lydie  
épse ESSISSIMA  
Diplomate

