



Au service  
des peuples  
et des nations

## DOCUMENT DE PROJET

**Intitulé du projet:** « Appui à la l'accélération et à l'approfondissement de la décentralisation et du développement local au Cameroun »

**Numéro du projet:**

**Partenaire de réalisation<sup>1</sup>:** MINDDEVEL

**Date de démarrage:** 2021    **Date d'achèvement:** 2025    **Date du LPAC:**

### Description succincte

Le Cameroun vient d'adopter sa Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND30) sur laquelle s'alignera le prochain Plan Cadre des Nations-Unies pour l'Aide au Développement.

L'accélération et l'approfondissement de la décentralisation constitue l'un des axes majeurs de la nouvelle stratégie nationale de développement. La décentralisation est perçue comme un levier important pour la croissance inclusive et l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD).

C'est dans cette optique que le MINDDEVEL et le PNUD envisagent de mettre en œuvre le projet d'appui à l'accélération et l'approfondissement de la décentralisation et du développement local au Cameroun. L'objectif est d'aider le Gouvernement à améliorer les conditions de vie des populations à la base à travers le renforcement des capacités des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) pour un développement local durable et inclusif.

Concrètement, le projet s'attaquera aux principaux défis identifiés, notamment la faiblesse en quantité et qualité des ressources humaines, matérielles et financières, le déficit en infrastructures, l'insuffisance de l'offre et l'accès aux services socioéconomiques de base, la faible implication des populations dans la gestion des affaires locales, la faible coordination des interventions dans le domaine de la décentralisation, qui entravent le fonctionnement optimal des communes et des Villes. Ainsi, le projet s'articulera autour de trois axes, à savoir :

- Production des outils de pilotage stratégique de la décentralisation et du développement local (ODD 10, ODD16, ODD 17) ;
- Développement socioéconomique des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) (ODD1, ODD5, ODD8, ODD9, ODD10, ODD11, ODD13);
- Gouvernance, promotion de la participation citoyenne et la reddition des comptes dans la gestion des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) (ODD16, ODD5, ODD 17).

Ces trois axes sont indissociables et intégrés pour décliner les activités et interventions proposées en actions stratégiques transformatives ayant le potentiel de catalyser des changements au niveau des conditions de vie des

<sup>1</sup>Note : Le terme « Partenaire de réalisation » peut être compris également comme « Partenaire de mise en œuvre » ou « Partenaire d'exécution ».

populations à la base. Alignées aux ODD et leurs cibles contextualisées, les interventions envisagées devront permettre de créer les conditions et les capacités nécessaires à l'accélération effective de la décentralisation et à une croissance inclusive promue dans le cadre de la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 et de l'agenda 2030 de l'ONU.

Le projet couvre les 374 communes et communautés urbaines avec des actions pilotes concentrées sur un échantillon de 20 communes, ainsi que les 02 régions à statut spécial du Nord-Ouest et du Sud-Ouest. Les principaux partenaires de mise en œuvre sont le Ministère de la Décentralisation et du Développement Local, les communes et communautés urbaines, les CVUC, le FEICOM, le BUNEC, la NASLA, le PNDP, l'Institut National de la statistique (INS) et les différentes administrations sectorielles (MINEPAT, MINFI, MINAT, MINPOSTEL, MINDUH, MINPROFF, MINAS, MINPMEESA, MINADER, MINEPDED, MINJEC, MINEDUB, CONSUPE). En outre, pour favoriser la synergie d'actions, des partenariats stratégiques seront établis avec les autres partenaires techniques et financiers à l'instar des agences Onusiennes, la Banque Mondiale, l'Union Européenne, la KFW, la GIZ, l'Agence Française de Développement, la BAD. De même, le secteur privé et les fondations seront mobilisés.

<p><b>Effet PNUAD/DPP : « D'ici à 2020, les femmes, les jeunes, les enfants et les personnes vulnérables ont un accès accru à des mesures efficaces et durables de protection sociale, en vue de la réduction des inégalités et des violences »</b></p> <p><b>Produit(s) indicatif(s) avec marqueur Genre :</b></p> <p><b>PRODUIT 1 :</b> le MINDDEVEL dispose d'outils de pilotage et gestion opérationnel, de la mise en œuvre de la décentralisation et de promotion du développement local</p> <p><b>Gender Marker 1</b></p> <p><b>PRODUIT 2 :</b> le MINDDEVEL dispose d'outils de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre de la décentralisation et de promotion du développement local.</p> <p><b>Gender Marker 1</b></p> <p><b>PRODUIT 3 :</b> Les outils opérationnels d'exercice des compétences spécifiques transférées aux régions à statut spécial du Nord-Ouest et du Sud-Ouest sont élaborés</p> <p><b>Gender Marker 0</b></p> <p><b>PRODUIT 4 :</b> Un cadre intégré de financement du développement local est proposé</p> <p><b>Gender Marker 1</b></p> <p><b>PRODUIT 5 :</b> Appui à l'émergence de trois pôles de croissance et de développement intégré pour la réalisation des projets aux solutions innovants et accélérateurs des ODD préservant l'environnement et les écosystèmes</p> <p><b>Gender Marker 2</b></p>	<p><b>Total des ressources nécessaires :</b></p> <p style="text-align: right;"><b>22 137 790 USD</b></p>
	<p><b>Total des ressources allouées :</b></p>
	<p><b>TRAC PNUD :</b> <b>1 000 000 USD</b></p>
	<p><b>A mobiliser :</b> <b>19 977 253 USD</b></p>
	<p><b>Donateur :</b> <b>0</b></p>
	<p><b>Gouvernement :</b> <b>2 160 547 USD</b></p>
<p><b>Apports en nature :</b></p>	<p><b>À financer :</b></p> <p style="text-align: right;"><b>USD</b></p>

<p><b>PRODUIT 6</b> : les capacités en matière de gestion et de contrôle des CTD sont renforcées</p> <p><b>Gender Marker 1</b></p> <p><b>PRODUIT 7</b> : la participation citoyenne dans l'action publique locale est mieux structurée et plus efficace</p> <p><b>Gender Marker 1</b></p> <p><b>PRODUITS 8</b> : les capacités des structures d'appui – conseil, notamment le MINDDEVEL, le FEICOM, le BUNEC et la NASLA et sont renforcées</p> <p>Marqueur genre :</p> <p><b>Gender Marker 1</b></p> <p><b>PRODUIT 9</b> : le projet est mis en œuvre de manière efficace</p> <p>Marqueur genre :</p> <p><b>Gender Marker 0</b></p> <p><b>Arrangements de Gestion :</b></p>		
--	--	--

Approuvé par (signatures)

**Ministère de la Décentralisation et du Développement Local**  
(MINDDEVEL)



**Monsieur Georges ELANGA OBAM**

Date: 03 DEC 2020

**Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire**  
(MINEPAT)



**Alamine OUSMANE MEY**

Date: 03 DEC 2020

**Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)**



**Monsieur Jean Luc STALON**

Date: 03-12-2020

## II. PROBLÉMATIQUE DE DÉVELOPPEMENT

1. Dans le cadre de la mise en œuvre de la Vision 2035 devant faire du Cameroun « UN PAYS EMERGENT, DEMOCRATIQUE ET UNI DANS SA DIVERSITE », la décentralisation et le développement local occupent une place de choix. 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, contribue au renforcement du développement, de la démocratie et de la bonne gouvernance au niveau local. Toutes choses qui permettraient une plus grande implication des populations dans la gestion des affaires publiques, l'amélioration de leur accès aux services sociaux de base de qualité et l'impulsion d'une croissance forte, inclusive et durable à partir de la base.

2. Dans une démarche de consolidation de la démocratie, avec une plus grande participation des populations à la gestion des affaires publiques locales, 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 (MINDDEVEL).

3. Le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE 2010-2020), a consacré l'approfondissement de la décentralisation et du développement local comme axe majeur du secteur Gouvernance. Les objectifs visés sont : la réduction des écarts entre riches et pauvres, l'amélioration de la distribution équitable des retombées de la croissance. Un accent particulier est mis sur la planification locale, compétence dévolue par la loi aux régions et aux communes et censée se traduire par des plans communaux et régionaux de développement, les plans d'urbanisme et les schémas régionaux d'aménagement.

4. Dans son pilier « Gouvernance, décentralisation et gestion stratégique de l'Etat », la nouvelle Stratégie Nationale de Développement donne la priorité à l'achèvement du processus de décentralisation et le renforcement du développement local pour faire des CTD des pôles de croissance et de développement au niveau régional et local. De même, le renforcement de l'Etat de droit, à travers le raffermissement de la confiance des citoyens et des investisseurs vis-à-vis de l'Etat, occupe une place de choix. En matière de « Développement Humain », la SND30 met l'emphase sur le transfert complet et effectif des compétences et des ressources y afférentes ainsi que la correction des disparités géographiques (infrastructures, personnels, accès aux services sociaux de base, protection sociale, etc.). Dans son pilier « Emploi et insertion économique », la promotion de l'emploi dans les projets d'investissement public et en milieu rural, le développement des TPE, PME et de l'entrepreneuriat occupent une place prépondérante. Enfin, dans son pilier « Transformation structurelle », le développement rural, des industries et des services notamment les numériques constituent les composantes majeures pour la modification et l'amélioration de la structuration de l'économie.

5. Outils de dialogue et d'orientation des appuis de l'Etat et des partenaires en faveur du développement régional et local, les plans communaux et régionaux de développement et les schémas régionaux d'aménagement doivent être en cohérence avec les plans nationaux de développement, selon la loi. Cet objectif ne semble pas avoir été atteint à l'échéance de la première phase de mise en œuvre de la Vision 2035, dans le cadre du DSCE 2010-2020. En effet, l'évaluation du processus de décentralisation, laisse apparaître un faible ancrage de la planification locale dans la planification nationale.

6. La croissance économique relativement robuste au cours de la période de mise en œuvre du DSCE, n'a malheureusement pas été inclusive. Elle n'a pas profité à un plus grand nombre de la population, notamment parmi les couches les plus vulnérables. Le faible ancrage de la planification locale dans la planification nationale a donné lieu à une insuffisante participation des populations locales à l'action publique communale et urbaines, avec pour corollaire l'émergence des crises sociales et une appropriation approximative des initiatives de

développement. Bien qu'on observe une augmentation des ressources du BIP allouées aux communes passant de 3% en 2016 à 7 % en 2019 (SND30, MINEPAT), elles demeurent 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%. Ce taux connaît un léger relèvement si on prend en compte tous les autres transferts en provenance de l'Etat.

7. Au-delà la dichotomie urbain-rural, la présence de fortes disparités entre les dix régions que compte le Cameroun est fortement marquée. Si la pauvreté monétaire a baissé dans les régions du Centre, de l'Est, du Littoral et de l'Ouest, elle a sensiblement augmenté dans les régions de l'Extrême Nord, du Nord et du Nord-Ouest. En matière de développement humain, les régions de l'Extrême-Nord et du Nord ont des indices relativement faibles et occupent les deux derniers rangs sur le plan national. De plus, l'on relève une forte tendance des dépenses publiques à s'écarter des priorités établies. Les dépenses sociales, notamment en éducation, santé et protection sociale restent faibles et ne sont pas toujours orientées vers les régions ou localités les plus nécessiteuses. 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%).

8. Des inégalités de répartition des transferts du BIP s'observent entre communes d'une même région. Le plus grand montant des dotations budgétaires transférées par les administrations sectorielles en 2018 (800 millions de francs CFA) a été orienté vers la commune d'Akonolinga qui, en 2007, avait un taux de pauvreté de 38,8 % et une population estimée à 47 215 habitants. Dans le même temps, la commune de Blangoua (Région de l'Extrême-Nord), avec un taux de pauvreté plus élevé (77,5%) et une population sensiblement égale à celle d'Akonolinga (47 720 habitants), percevait 27 millions de Francs de CFA (29,7 fois moins).

9. Malgré les efforts entrepris par le Gouvernement et ses partenaires, le processus d'affermissement de décentralisation et de développement local reste émaillé de nombreuses faiblesses, ainsi que cela a été diagnostiqué au cours des premières Assises Générales de la Commune prescrites par le Chef de l'Etat, tenues les 06 et 07 février 2019 ; lesquelles assises ont mobilisé l'ensemble des 360 exécutifs municipaux et des 14 Délégués du Gouvernement de la République. Ce diagnostic a été réitéré au cours du Grand Dialogue National, convoqué par le Président de la République du 30 septembre au 04 octobre 2019, dont l'une des thématiques portait sur la décentralisation. Au cours de ce Grand Dialogue National, il a été relevé plusieurs faiblesses, dont :

- ✓ la faiblesse des finances locales avec un faible rendement de la fiscalité locale ;
- ✓ l'insuffisance en quantité et en qualité des ressources humaines ;
- ✓ le déficit en infrastructures et en équipements ;
- ✓ l'insuffisance de l'offre et de l'accès aux services sociaux de base, avec une faible localisation des ODD ;
- ✓ la faible participation citoyenne et l'insuffisante transparence dans la gestion des affaires publiques ;
- ✓ la faible mutualisation des efforts dans le cadre de l'intercommunalité et de la coopération décentralisée ;
- ✓ l'insuffisante synergie d'action entre les différents acteurs du secteur, spécifiquement entre les partenaires techniques et financiers.

10. Si des progrès ont été observés au niveau national pour l'intégration des ODD dans les politiques et plans nationaux de développement, la nécessité de la localisation desdits objectifs demeure importante. Les efforts entrepris en matière de contextualisation des ODD doivent également se poursuivre au niveau communal, urbain et régional, de manière synergique et cohérente. Les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD), en tant qu'institutions de promotion du développement à la base, ont un rôle majeur à jouer dans la mise en œuvre et l'évaluation des ODD.

11. Sur un autre plan, la bonne gouvernance locale, à travers une pleine participation des populations dans la gestion des affaires locales, le respect de la chose publique, la culture de reddition des comptes et la

redevabilité, reste insuffisamment ancrée dans le fonctionnement des CTD. L'analyse de la participation des populations à l'action communale et urbaine met en évidence une situation contrastée, selon qu'on se trouve du côté des populations ou alors de celui des exécutifs communaux. Selon les résultats de l'enquête complémentaire à la quatrième Enquête Camerounaise des Ménages (EC-ECAM 4, 2016), 83,3% des communes déclarent avoir associé leurs habitants à l'élaboration d'un des outils de planification, comme le plan Communal de Développement. Cependant, selon l'INS (2016), 75% de la population estiment que leurs préoccupations et opinions ne sont pas prises en compte par les élus locaux.

12. La mobilisation des ressources financières au bénéfice des CTD, que ce soit en provenance de l'Etat, des partenaires extérieurs ou des efforts propres des communes, doit aller de pair avec l'amélioration de la qualité de la dépense et de la gestion des ressources des CTD. C'est dans cette perspective que les réformes majeures apportées par le Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées sont précisément la consécration de la participation citoyenne à l'action publique locale, la consolidation du budget-programme au niveau local, l'introduction du budget-participatif et le renforcement des mécanismes de contrôle et d'audit des CTD.

13. L'autre écueil notable à l'avancée du processus de décentralisation est lié aux crises sécuritaires et à l'afflux des réfugiés/déplacés dans certaines régions (Extrême-Nord, Est, Nord, Adamaoua, Nord-Ouest et Sud-Ouest). En 2019, on a identifié dans l'Extrême-Nord 297 380 individus soit 48 211 ménages de personnes déplacées internes, soit une augmentation de 10% (OIM 2019)<sup>2</sup>. Cette situation fragilise la dynamique de développement en ce qu'elle pose des défis majeurs en termes d'offre de services, de sécurité et de mobilité des hommes et des biens.

14. La crise sanitaire due à la pandémie de la COVID – 19 a rendu la situation des finances locales encore plus précaires ; les CTD étant appelées à jouer un rôle majeur dans la riposte, sans ressources additionnelles. D'autant plus que celles programmées connaissent par ailleurs une baisse drastique, eu égard aux mesures d'accompagnement des secteurs économiques décidées par le Gouvernement. L'enquête socioéconomique de l'impact de la COVID sur les CTD, en cours, devrait permettre d'affiner le diagnostic la conception en cours d'une plateforme numérique de reporting et de monitoring des interventions des CTD en matière de riposte à la COVID -19 est une opportunité qui permettrait d'améliorer le mécanisme de remontée des informations de la base vers le niveau central.

15. Le manque de référentiel consensuel de mesure du développement local, de la gouvernance démocratique et de la gestion communale constitue un obstacle dans le pilotage stratégique de la décentralisation au Cameroun. La plupart des indicateurs de développement, en particulier ceux des ODD ne sont pas décentralisés. Bien qu'un Indice de Développement Local (IDL) soit en cours de validation, le pilotage de la décentralisation requiert des métriques pratiques. Ces derniers devraient permettre à la fois de mesurer les progrès accomplis en matière respectivement de transfert des compétences et des ressources, de fonctionnement des CTD, et de l'efficacité des politiques locales de développement local et de participation citoyenne.

16. Pour répondre aux défis susmentionnés, le Gouvernement a engagé le chantier de la modernisation du cadre juridique de la décentralisation. Ce chantier a abouti à la promulgation de la loi N°2019/024 du 24 décembre 2019 portant Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées. Ce texte revisite les principaux compartiments de l'architecture de décentralisation au Cameroun, d'une part, et apporte des réponses, au plan juridique, à différentes problématiques identifiées dans la mise en œuvre de cette importante politique publique, d'autre part. Rendre les dispositions de ce texte juridique avant-gardiste opérationnel, demande l'accompagnement des CTD aussi bien au plan technique que financier.

17. De même, pour apporter des solutions à l'épineuse question de la formation des ressources humaines, dans la perspective de la mise en place de la fonction publique locale consacrée par le Code Général des CTD, le

<sup>2</sup>OIM 2019. Cameroun rapport sur le déplacement région de l'Extrême Nord. Round 20, 25 Novembre- 6 Décembre 2019

Président de la République du Cameroun a créé par décret no 2020/111 du 02 mars 2020, la National School of Local Administration (NASLA). Cette école remplace désormais l'ex-Centre de Formation pour l'Administration Municipale (CEFAM). La NASLA est un établissement public à caractère administratif et professionnel, dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Son siège est fixé à Buea dans la Région du Sud-Ouest. Elle a pour mission d'assurer la formation professionnelle dans les domaines de compétence et spécialités de l'administration locale. Cette institution devra s'arrimer résolument aux exigences et défis de l'accélération et de l'approfondissement de la décentralisation à travers des enseignements et des formations appropriées aux besoins spécifiques de toutes les CTD.

18. Afin d'accompagner le processus d'accélération et d'approfondissement de la décentralisation prescrit par le Chef de l'Etat, il est nécessaire d'adresser de manière énergique, mais avec méthode, les problèmes qui constituent des hiatus à la décentralisation. Le présent Projet s'inscrit dans cette dynamique. Il vient en appui aux actions du Gouvernement, telles qu'inscrites dans les différents référentiels, notamment la Vision 2035, la Stratégie Nationale de Développement 2020 – 2030 et le Plan-cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF 2018-2020).

19. En se positionnant sur les principaux défis susmentionnés, la démarche adoptée consistera à renforcer les capacités des différents acteurs de la décentralisation en termes de ressources humaines, matérielles, financières et d'appropriation des règles de bonne gouvernance locale. Le Projet adoptera une démarche inclusive et coordonnée axée sur l'innovation pour valoriser les acquis des projets et autres initiatives mis en œuvre dans le domaine. Dans une démarche synergique, il évitera une duplication des actions déjà menées, mais viendra en complément de celles-ci.

20. De manière spécifique, il s'agira de : a) permettre aux acteurs de la décentralisation de disposer des éléments d'analyse et d'outils de pilotage stratégique ; b) accompagner les communes et les villes dans leurs missions de promotion du développement durable, inclusif et résilient au niveau local ; c) apporter un appui au renforcement de la gouvernance participative locale ; d) améliorer la coordination et la synergie des intervenants dans le domaine de la décentralisation, notamment les partenaires techniques et financiers au niveau local.

---

### **III. STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE**

21. En droite ligne avec les orientations stratégiques de la SND30, l'approche territoriale pour faire des CTD des pôles de croissance et de développement au niveau régional et local sera adoptée. Le projet propose d'appuyer l'émergence des pôles de croissance et de développement selon les orientations de la SND30. A cet effet, et par souci d'efficacité et d'efficience le projet se concentrera sur trois pôles intégrés, consensuellement identifiés par les parties prenantes dans les trois zones agroécologiques.

22. Le Projet adoptera une démarche inclusive et coordonnée axée sur l'innovation pour valoriser les acquis des projets et autres initiatives mis en œuvre dans le domaine notamment, le Fonds spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunal (FEICOM), le Programme National de Développement Participatif (PNDP), le Programme National de Formation aux Métiers de la Ville (PNFMV) etc.

23. En se positionnant sur les principaux défis susmentionnés, la démarche adoptée vise le renforcement des capacités des différents acteurs de la décentralisation et du développement local. Cet appui consistera en la capacitation des ressources humaines, matérielles, financières et à la gouvernance locale.

24. De manière spécifique, il s'agira de : a) permettre aux acteurs de la décentralisation de disposer des éléments d'analyse et d'outils de pilotage stratégique ; b) accompagner les CTD dans le processus d'approfondissement du développement local et de localisation des ODD prioritaires dans la SND30 ; c) apporter un appui au renforcement de la gouvernance participative locale ; d) améliorer la coordination et la synergie des intervenants, notamment les partenaires techniques et financiers.

25. Sur le plan stratégique, dans le développement des outils de pilotage stratégique, le Projet s'attellera à : (i) accompagner la production des documents d'analyse, de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre de la décentralisation et de promotion du développement local ; (ii) élaborer la cartographie des principaux intervenants ; (iii) Mettre en place un référentiel de mesure de la performance en matière de développement local et de gouvernance démocratique ; (iv) renforcer la coordination des interventions techniques.

26. Concernant spécifiquement le processus de mise en place du statut spécial des régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest, le projet entend élaborer les outils opérationnels d'exercice des compétences transférées à celles-ci, notamment en matière de participation à l'élaboration des politiques publiques nationales relatives au sous-système éducatif anglophone et au statut de la chefferie traditionnelle, mais aussi de création et de gestion des missions régionales de développement desdites régions. Il contribuera également à accompagner le fonctionnement de leurs organes et du Public Independent Conciliator (PIC), à travers l'élaboration d'un guide.

27. Sur le plan socioéconomique, en ce qui concerne l'approfondissement du développement local, le Projet entend : (i) évaluer l'état des financements du développement local pour apprécier l'efficacité des dépenses et explorer les niches de financements innovants ; (ii) Accompagner les CTD pour la réalisation des projets aux solutions innovantes et accélérateurs des ODD en privilégiant ceux à fort rentabilité sociale ; renforcer la cohérence entre la planification nationale et la planification locale, dans un contexte marqué par les ODD et leurs cibles contextualisées ; promouvoir des économies locales dynamiques par le développement des incubateurs des PMI/PME locaux ; promouvoir la mise en place des communes numériques pilotes.

28. En ce qui concerne le renforcement de la gouvernance, la promotion de la participation citoyenne et de la reddition des comptes au niveau local, le programme entend contribuer à : (i) renforcer les capacités des structures en charge du contrôle, notamment la Brigade Nationale de Contrôle des CTD du MINDDEVEL ; (ii) structurer le contrôle citoyen de l'action publique comme outil d'aide à la bonne gouvernance locale ; (iii) capaciter les CTD, les OSC et les structures d'appui-conseil, notamment les services centraux et déconcentrés du MINDDEVEL, le FEICOM, le BUNEC, la NASLA et les CVUC.

29. Pour favoriser les échanges d'expériences et de savoir-faire, ainsi que la mutualisation des ressources entre les CTD, la coopération décentralisée et l'intercommunalité seront privilégiées. Il s'agira donc, dans le volet coordination du Projet, de s'appuyer sur les 17 syndicats des communs existants. La mise en place des plateformes locales de concertation entre les acteurs concernés par les domaines d'intervention devrait permettre d'améliorer la coordination opérationnelle des appuis.

30. Dans une logique d'appropriation et de durabilité des résultats, l'apprentissage par la pratique sera privilégié à travers les actions pilotes dans les 20 communes conduites par les bénéficiaires dans les trois pôles. A cet effet, les audits pilotes seront réalisés dans 20 CTD durant les trois années avec l'appui du Contrôle Supérieur de l'Etat (CONSUPE). Pour ce faire, les actions consisteront à renforcer dans un premier temps les compétences des contrôleurs en audit des CTD par des formations sur des thématiques de gestion des CTD et des finances publiques au niveau local et le développement des outils de vérification, etc. Et dans un second temps, il s'agira d'accompagner les contrôleurs dans l'exécution des audits pilotes afin d'accroître leurs compétences. Il en est de même pour le renforcement du tissu économique local. Aussi, la mise en place des communes numériques et des incubateurs des PME/PMI au niveau local sera privilégiée et conduite dans le même échantillon de communes (Vingt). Les actions pilotes enclencheront la transition numérique des CTD. Concrètement, il s'agira d'améliorer les services rendus aux citoyens : la facilitation des échanges entre citoyens et élus ; la simplification de l'administration notamment dans l'offre des services (état civil et autres) et l'amélioration de la collecte des impôts locaux (identification des contribuables, etc...) ; la promotion de l'usage du Numérique ; le développement durable ; la réduction des fractures numériques, sociales et territoriales. La mise en œuvre des incubateurs, des communes numériques et des projets aux solutions innovantes se fera en synergie d'actions avec certains programmes du PNUD (PAREC, Youth Connekt, accélérateurs Lab), le secteur privé, le SNU et les PTF.

31. Pour favoriser la synergie d'actions, des partenariats stratégiques seront établis avec les autres partenaires à l'instar des agences Onusiennes, la Banque Mondiale, l'Union Européenne, la KFW, la GIZ, l'Agence Française de Développement. De même, le secteur privé et les fondations seront mobilisés.

32. Le Projet contribuera à la mise en œuvre du CPD 2018-2020, notamment le Pilier 1 : Développement des opportunités d'emplois décentés et de l'inclusion sociale, spécifiquement l'Effet intitulé : « D'ici à 2020, les femmes, les jeunes, les enfants et les personnes vulnérables ont un accès accru à des mesures efficaces et durables de protection sociale, en vue de la réduction des inégalités et des violences ». Il favorisera également la résilience aux chocs environnementaux, sociaux et économiques des institutions et des communautés et spécialement le produit 4.1.2 : « Les institutions répondent mieux aux chocs environnementaux, sociaux, économiques », dont les indicateurs font référence à la dynamisation du tissu économique locale et à la promotion de la participation citoyenne. Le PNUD mettra à disposition l'expertise nationale et internationale requise et/ou les outils méthodologiques notamment en ce qui concerne les études, le partage de bonnes pratiques et d'expériences par le biais du benchmarking.

---

#### **IV. RÉSULTATS ET PARTENARIATS**

33. Le résultat final escompté par le projet est de contribuer à créer les conditions favorables, afin que les collectivités territoriales décentralisées jouent efficacement leur rôle en matière de promotion du développement local et d'amélioration du cadre et des conditions de vie des populations à la base.

A cet effet, les interventions du projet seront structurées autour des trois axes ci-après :

1. **Axe 1** : Production des outils de pilotage stratégique de la décentralisation et du développement local ;
2. **Axe 2** : Développement socioéconomique des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD);
3. **Axe 3** : Gouvernance, promotion de la participation citoyenne et de la reddition des comptes dans les Collectivités Territoriales Décentralisées.

#### **Les Principales activités envisagées :**

**Axe 1** : Production des outils de pilotage stratégique de la décentralisation et du développement local ;

**PRODUIT 1** : le MINDDEVEL dispose d'outils de pilotage et de gestion opérationnel de la mise en œuvre de la décentralisation et de promotion du développement local

Activité 1.1: Appuyer l'actualisation, la validation, la diffusion et l'appropriation de la Stratégie Nationale de la Décentralisation ;

Activité 1.2 : Appuyer la production et dissémination des outils et plateforme de suivi de la mise en œuvre de la décentralisation et de promotion du développement local ;

Activité 1.3. : Elaborer une cartographie dynamique des principaux partenaires techniques et financiers impliqués dans la décentralisation et la promotion du développement local.

Activité 1.4 : Mettre en place et animer un cadre de dialogue des PTF intervenant dans le domaine de la décentralisation et de la promotion du développement local.

**PRODUIT 2** : le MINDDEVEL dispose d'outils de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre de la décentralisation et de promotion du développement local

Activité 2.1 : Elaborer des nouveaux indicateurs de développement local en lien avec l'Indice de Développement Local (IDL) existant aux fins de servir de cadre d'évaluation des progrès accomplis en matière de développement durable, inclusif et résilient au niveau local (outils et procédures de collecte);

Activité 2.2 : Elaborer un rapport de référence sur l'état du développement local à partir de nouveaux indicateurs.

Activité 2.3 : Renforcer le système de monitoring et de reporting des CTD.

**PRODUIT 3** : Les outils opérationnels d'exercice des compétences spécifiques transférées aux régions à statut spécial du Nord-Ouest et du Sud-Ouest sont élaborés

Activité 3.1 : Développer les mécanismes de participation à l'élaboration des politiques publiques nationales relatives au sous-système éducatif anglophone et du statut de la chefferie traditionnelle ;

Activité 3.2 : Elaborer le guide méthodologique de création et de gestion des missions régionales de développement des régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest

Activité 3.3 : Développer les outils de fonctionnement des organes de gouvernance et de gestion des régions à statut spécial du Nord-Ouest et du Sud-Ouest et du PIC

## **Axe 2 : Développement socioéconomique des CTD**

**PRODUIT 4** : Un cadre intégré de financement du développement local est proposé ;

Activité 4.1 : Conduire une étude diagnostique de financement du développement local ;

Activité 4.2 : Évaluer le système de péréquation actuel relatif à la répartition des ressources de l'État et proposer de nouveaux critères de répartition plus équitables ;

Activité 4.3 : Conduire une évaluation de la performance de la gestion financière des CTD.

**PRODUIT 5** : Appui à l'émergence de trois pôles de croissance et de développement intégré pour la réalisation des projets aux solutions innovantes et accélérateurs des ODD préservant l'environnement et les écosystèmes

Activité 5.1 Appuyer la mise en œuvre des projets aux solutions innovantes (mécanisation, valorisation des TIC, etc), portés par les jeunes, les femmes, les minorités et les personnes handicapées ;

Activité 5.2 : Développer les incubateurs des PMI/PME locaux ;

Activité 5.3 : Promouvoir la mise en place des Communes numériques pilotes (facilitation des échanges entre les citoyens et les élus, simplification de l'administration, promotion de l'usage du numérique etc.);

Activité 5.4 : Renforcer les capacités des acteurs locaux en matière de mise en œuvre, de reporting, de suivi et d'évaluation des ODD ;

Activité 5.5 : Renforcer la capacité des CTD dans le choix et maturation des projets sensibles aux ODD privilégiant la rentabilité sociale des pôles.

## **Axe 3 : Gouvernance, promotion de la participation citoyenne et de la reddition des comptes dans les collectivités territoriales décentralisées.**

**PRODUIT 6**: Les capacités en matière de gestion et de contrôle des CTD sont renforcées

Activité 6.1: Elaborer les outils de gestion de contrôle et d'audits des CTD ;

Activité 6.2 : Former les élus, et le personnel des CTD;

Activité 6.3 : Former les contrôleurs des CTD

Activité 6.4: Effectuer des audits pilotes de la gestion dans 20 communes pilotes.

**PRODUIT 7**: la participation citoyenne de l'action publique locale est mieux structurée et efficace

Activité 7.1 : Elaborer les outils de participation citoyenne, notamment des femmes et des jeunes à l'action communale et urbaine ;

Activité 7.2 : Sensibiliser les CTD sur la participation citoyenne à l'action publique locale et la mise en place des cadre de concertation;

Activité 7.3 : Renforcer les capacités des comités de quartiers, de village et des OSC sur la participation et le contrôle citoyen

Activité 7.4 : Mettre en place une plateforme digitale de participation citoyenne à l'action communale et urbaine, avec un accent sur le volet contrôle citoyen de ladite action.

**PRODUIT 8** : les capacités des structures d'appui – conseil, notamment le MINDDEVEL, la NASLA le BUNEC et le FEICOM sont renforcées

Activité 8.1 : Accompagner la « National School of Local Administration » (NASLA) dans l'élaboration des curricula de formation;

Activité 8.2 : Renforcer les capacités du personnel de la NASLA, du BUNEC et du FEICOM ;

Activité 8.3 : Renforcer les capacités du personnel (services centraux et déconcentrés) du MINDDEVEL en matière de promotion de la bonne gouvernance locale.

**Produit 9** : le projet est mis en œuvre de manière performante

Activité 9.1 : Renforcer les capacités du personnel du MINDDEVEL en gestion axée sur les résultats (procédures, HACT, etc...);

Activité 9.2 : Mettre en place équipe de gestion du projet performante.

Activité 9.3 : Élaborer, mettre en œuvre et assurer le suivi du PTA du projet ;

Activité 9.4 : Assurer la communication sur les activités du projet;

Activité 9.5 : Procéder à l'évaluation finale du programme.

### **Ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés**

34. Les ressources requises pour la mise en œuvre du Projet sont à la fois humaines, financières, matérielles et normatives (le capital des connaissances tirées des leçons apprises et expériences acquises par le passé dans des projets/programmes antérieurs de renforcement des capacités institutionnelles).

35. Sur le plan de l'expertise, le Projet nécessitera des ressources humaines tant du Gouvernement, que du PNUD. Du côté du Gouvernement, le SG du MINDDEVEL ou son représentant ayant rang de Directeur ou de Chef de Division assurera le rôle de Directeur National de Projet (DNP) et rendra compte au Comité de Pilotage. Il sera en outre le Responsable du suivi technique et financier sous la supervision du SG du MINDDEVEL et du DRR du PNUD. Ledit responsable sera assisté de points focaux d'un niveau d'expérience et de formation adéquat, afin d'obtenir les résultats escomptés décrits ci-hauts. Du côté du PNUD, un dispositif léger sera institué et comprenant :

- Un (01) Conseiller Technique Principal ayant une solide expérience en matière de renforcement de capacités institutionnelles en planification stratégique, en décentralisation, une bonne maîtrise de la Vision 2035 et de son opérationnalisation à travers la SND30. Il ou elle devrait disposer d'une expérience dans l'accompagnement du secteur privé et de la société civile ;
- Un(e) (01) assistant(e) administrative et financière (AAF), ainsi qu'un chauffeur.

Ponctuellement et sur la base des besoins, ces ressources seront soutenues par les consultants (individuels ou cabinets) recrutés sur appel d'offres.

36. Sur le plan matériel, le Projet sera doté : des bureaux pour loger son équipe de gestion ; des équipements divers pour l'installation et le fonctionnement de son équipe ; et du matériel roulant adéquat pour les missions et la réalisation de ses activités. A cela, s'ajouteront les moyens pour assurer la communication autour du Programme et la dissémination des informations et des outils développés.

37. Sur le plan financier, le Projet mobilisera des ressources suffisantes, tant du côté des partenaires au développement, que du Gouvernement, en vue de l'atteinte des objectifs fixés, de créer l'impact attendu et d'assurer la pérennité et l'appropriation du projet. A cet effet, une estimation des besoins en ressources financières sera effectuée, assortie d'un plan de financement et de décaissement adapté aux exigences/conditions de chaque bailleur engagé dans le financement du Programme.

### **Partenariats**

38. Pour atteindre les résultats escomptés, le Projet va, pour gagner en efficacité et efficience, développer, entre autres, des synergies opérationnelles avec les projets et programmes existants dans les champs d'intervention similaires ; ceci dans l'optique de faire bénéficier aux populations-cibles les effets de complémentarité induits par chacun des acteurs pris individuellement. Il est ainsi envisagé des interactions fortes avec :

- le Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunale (FEICOM), notamment pour les volets du Projet concernant la mobilisation des financements du développement local : recettes fiscales et non fiscales, reversement des Impôts Communaux Soumis à Péréquation (ICSP), de la Dotation Générale de la Décentralisation (DGD) et le remboursement des prêts consentis aux Communes et Communautés Urbaines. Sur la question du développement local, seront capitalisés les acquis en matière de développement des villes moyennes, de promotion de la bonne gouvernance locale, de financement des projets communaux et intercommunaux, le paiement des contreparties des Communes dans le cadre des projets financés en partenariat, d'appui technique et financier à la mise en œuvre des projets financés, de développement d'outils permettant de mesurer et d'observer le développement local, et de mieux planifier les investissements ;
- le Programme National de Développement Participatif (PNDP), avec lequel une collaboration servira à l'accompagnement dans l'opérationnalisation des outils d'intégration des ODD dans les collectivités locales décentralisées.
- le PAPRINS dont, les résultats en matière de production de documents stratégiques, en lien avec la Vision de Développement à l'horizon 2035, serviront d'aiguillon pour évaluer le niveau d'ancrage des outils et des interventions opérationnelles avec les politiques nationales et sectorielles ;
- L'Institut National de la Statistique qui, sera sollicité pour accompagner la production des études et des outils permettant de disposer de données fiables en matière de décentralisation et de développement local dans le cadre du programme ;
- Outre le MINDDEVEL dans son rôle d'agence de coordination du Programme au niveau national, le MINEPAT, le MINFI, le CONSUPE, le MINPOSTEL, le MINDUH, le MINPROFF, le MINAS, le CND, les CVUC et l'INS désigneront des points focaux qui travailleront en collaboration avec le Responsable chargé de la mise en œuvre du Programme.
- les autres partenaires techniques et financiers stratégiques (la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement, certaines agences onusiennes, l'UE et d'autres institutions de coopération bilatérale et multilatérale, ainsi que de coopération décentralisée), pourraient apporter leur soutien technique ou financier dans la mise en œuvre du Programme. Ils siègeront dans le Comité de Pilotage et seront régulièrement consultés pour donner leurs avis sur l'exécution du programme.

### **Risques et hypothèses**

#### **Risques :**

39. Les principaux risques concernent :

- le manque de financement. Celui-ci pourrait hypothéquer la réalisation de toutes les activités du Projet;
- la persistance de l'épidémie à coronavirus. Celle-ci pourrait défavoriser le déploiement exhaustif des activités dans le temps et dans l'espace ;
- l'insécurité causée par la crise dans les régions du Nord-Ouest et Sud-Ouest, et les attaques de BOKO HARAM dans la Région de l'extrême Nord. Cette insécurité pourrait limiter l'accès auxdites régions ou la participation des acteurs de la décentralisation desdites régions aux activités programmées.

40. Bien que stabilisée grâce à la mise en œuvre de la stratégie nationale de riposte, la pandémie à coronavirus (COVID-19), dont le mode de contamination est devenu communautaire reste présente. Cette situation pourrait impacter la mise en œuvre du programme, notamment en ce qui concerne l'organisation de certaines activités nécessitant la présence de plusieurs acteurs (plus de 50).

41. Les catastrophes et l'insécurité étant imprévisibles par nature, il est possible que certaines activités soient reportées ou suspendues. A cet effet, la programmation pourrait être modifiée dans certaines zones, ce qui pourrait limiter l'impact du Projet.

42. Bien que les mesures soient prises pour mobiliser toutes les ressources financières nécessaires, l'insuffisance de financement pourrait être jugulée en recourant à la prise en charge de certaines activités par les CTD elles-mêmes, à la combinaison de certaines activités et/ou en accordant une priorité aux activités devant absolument être réalisées.

### **Hypothèses :**

43. Un certain nombre d'hypothèses garantissent l'atteinte des résultats escomptés. Il s'agit, notamment :
- de la volonté politique affirmée en matière d'accélération et d'approfondissement de la décentralisation ;
  - de l'opérationnalisation en cours des institutions clés du programme, comme la NASLA ;
  - de la passation de contrats de services avec des organisations de la société civile locales après évaluation de leur capacité à agir en qualité d'intermédiaires et à assurer la continuité des opérations sur le terrain ;
  - des consultations régulières avec le Gouvernement pour améliorer le ciblage et rationaliser l'utilisation des ressources engagées par les deux parties ;
  - de la coordination proactive avec d'autres partenaires opérationnels.

### **Implication des parties prenantes**

44. Le Projet couvrira l'ensemble du territoire national.

Les différentes parties prenantes concernées par ce Projet sont, soit des bénéficiaires, soit des partenaires devant contribuer à la mise en œuvre du Projet, soit les deux à la fois. Les institutions en charge de la mise en œuvre des activités le sont déjà, pour la plupart, dans le cadre de leurs missions et programmes spécifiques. Ils se mobilisent ainsi pour atteindre plus facilement les résultats avec le soutien du Projet.

45. Les principaux bénéficiaires du projet sont :

- le MINDDEVEL qui est le département ministériel en charge de l'élaboration, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation de la politique du gouvernement en matière de décentralisation et de promotion du développement socio-économique des CTD ;
- les 374 communes et communautés urbaines et leurs instances faitières ;
- les deux régions à statut spécial du Nord-Ouest et du Sud-Ouest ;
- les comités de quartier et de village, ainsi que les associations et organisations de la société civile locales et les ONG ;
- les différentes administrations sectorielles concernées par le transfert des compétences et ressources aux CTD ;
- les populations locales ;
- l'ONU dans le cadre de la concrétisation de son agenda 2030.

### **Prise en compte du Genre**

46. Le Projet prendra en compte l'approche genre dans toutes ses activités avec un souci de traitement des données désagrégées par sexe et dans la mesure du possible par âge. La formation, la communication,

la sensibilisation et le plaidoyer relatifs aux documents élaborés intégreront les besoins spécifiques des femmes, des hommes, des garçons et des filles et des groupes vulnérables, afin d'en assurer la prise en compte dans la politique publique de la décentralisation. Un accent sera mis sur la prise en compte du handicap.

### **Prise en compte des ODD**

47. L'ancrage du Projet dans l'agenda 2030 de l'ONU est assuré, à travers l'alignement des produits aux ODD. A l'intérieur de chaque produit, les activités envisagées suivent également les contours de plusieurs cibles contextualisées par le Gouvernement. A terme, le Projet vise, ni plus, ni moins, que la création des conditions favorables à un développement local durable et inclusif; lequel développement est le but ultime de la politique de décentralisation territoriale au Cameroun, à la lumière du contingent d'attributions communales et urbaines définies par le Code Général des CTD.

### **Connaissance**

48. Tous les instruments stratégiques produits en français et en anglais dans le cadre du Projet seront publiés et diffusés dans l'optique de les rendre utiles pour les décideurs.

### **Durabilité et amplification**

49. Dans le souci d'appropriation et de pérennisation, les activités du Projet seront menées avec une forte implication des ministères sectoriels concernés, des communes et des communautés urbaines. Les capacités nationales seront renforcées à travers des missions de benchmarking, des séminaires et des ateliers. Le PNUD pourra, en tant que de besoin, mettre à disposition des experts techniques pour assister les acteurs nationaux et faciliter l'appropriation nationale ; ceci à travers la production des outils et démarches devant être utilisés à plus long terme. Le Gouvernement prendra des dispositions nécessaires pour que les capacités développées à travers cet appui,(compétences, systèmes outils etc.) puissent être pérennisées au sein de l'administration même si le Projet venait à disparaître à la suite de sa revue finale. Ainsi à l'issue de la mise en œuvre du Projet, le PNUD se retirera de sa gestion au profit du Gouvernement qui aura internalisé le Projet.

---

## **V. GESTION DU PROJET**

### **Coût, efficacité et productivité**

50. La stratégie définie dans le cadre de la mise en œuvre du Projet, fondée sur les ressources disponibles, produira le maximum d'impact à travers le renforcement des capacités des cadres des ministères et des CTD concernés; ainsi que de leurs services pour optimiser les résultats. L'expertise internationale requise et/ou les outils méthodologiques, notamment en ce qui concerne les études stratégiques qui seront mises à disposition par le PNUD, permettront une utilisation efficace et efficiente des ressources basées sur les bonnes pratiques et les leçons apprises des contextes similaires.

51. Les documents de référence seront élaborés et validés de façon participative dans le cadre des ateliers et groupe de travail qui seront organisés tant au niveau local, que central. L'équipe de gestion du Projet sera légère, car ayant davantage une mission de coordination et de suivi. Cette approche contribuera à la réduction des coûts, à l'efficacité et à l'efficience du Projet ; lequel Projet recherchera également des synergies avec d'autres initiatives semblables de partenaires au développement.

### **Gestion du projet**

52. A la demande du Gouvernement, le PNUD mettra à disposition les ressources suivant la modalité NIM/HACT. D'après cette modalité, les partenaires d'exécution n'utiliseront que le formulaire d'autorisation de financement et de confirmation des dépenses (Funding Authorization and Certificate of Expenditures « FACE ») pour faire la demande d'autorisation de financement, rendre compte des dépenses et certifier les dépenses. Le PNUD pourra apporter un appui opérationnel à l'exécution nationale du Projet avec une

2



expertise technique et financière. Cette approche a l'avantage d'assurer la cohérence d'ensemble, faire bénéficier de la célérité des procédures et de l'accompagnement du PNUD dans l'exécution des projets, assurer une meilleure visibilité et la transparence dans la gestion et simplifier le suivi et l'évaluation. Le PNUD assurera le rôle de coordination des PTF intervenant dans le cadre du Projet.

53. Le PNUD procédera à la mise en place, dans le cadre de la gestion fiduciaire, d'un panier commun, pour recevoir ses propres contributions, celles d'autres partenaires en appui au Projet ainsi que des contributions allouées par le Gouvernement. L'appui du PNUD à l'Exécution Nationale fera l'objet de la signature d'une lettre d'accord spécifique entre le PNUD et le Gouvernement spécifiant la nature des services rendus. Ce projet sera exécuté en cohérence avec l'approche harmonisée des procédures de remises d'espèces aux partenaires d'exécution (HACT) qui propose de nouvelles méthodes de gestion des procédures de remises d'espèces aux partenaires d'exécution. Les modalités de cette approche sont les remises directes d'espèces, les paiements directs, le remboursement et l'exécution directe par l'organisme.

54. Le Comité de Pilotage est la principale instance décisionnelle du Projet, en charge des orientations et de la validation de ses résultats. En d'autres termes, il examinera l'état d'avancement du Projet et proposera une orientation et des recommandations visant à garantir la production des résultats convenus de manière adéquate et conformément aux prévisions.

55. La gestion quotidienne des activités du Projet sera assurée par le Responsable du projet désigné par le MINDDEVEL et par ailleurs Directeur National du Projet. Il sera appuyé par des points focaux désignés et soutenus par une équipe de projet mise à disposition par le PNUD.

2

VI. CADRE DE RÉSULTATS

Effet PNUAD : « D'ici à 2020, les femmes, les jeunes, les enfants et les personnes vulnérables ont un accès accru à des mesures efficaces et durables de protection sociale, en vue de la réduction des inégalités et des violences »		Indicateur DPP 2.1: Niveau de confiance du public envers la délivrance des Services de base par les institutions cibles. Niveau de référence (2016): 18%; Cible (2020): 35%.		Produit(s) applicable(s) du Plan stratégique du PNUD :		Produit 1.1.1 : Capacités développées dans l'ensemble du gouvernement pour intégrer le Programme 2030, l'Accord de Paris et d'autres accords internationaux dans les plans et budgets de développement, et analyser les progrès accomplis dans la réalisation des ODD, en utilisant des solutions innovantes et fondées sur des données		Intitulé et numéro Atlas du projet :		CIBLES (par fréquence de recueil des données)					MÉTHODES DE RECUEIL DES DONNÉES ET RISQUES Y RELATIFS
RESULTATS ESCOMPTÉS	INDICATEURS DE RESULTAT	SOURCE DES DONNÉES	SITUATION DE RÉFÉRENCE		Valeur	Année	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5				
			Valeur	Année											
<b>Produit 1.1:</b> le MINDEVEL dispose d'outils de pilotage et de gestion opérationnel de la mise en œuvre de la décentralisation et de promotion du développement local	<b>1.1.</b> Nombre d'outils de pilotage et de gestion opérationnels (stratégie, outils de gestion, tableau de bord, plateformes de reporting numérique, annuaires statistiques)	Rappports et PV de validation  Rapport d'études cartographique	1.	2020	1. SND:0	1.	1.0					1. 1			
			2.	2020		2.1	1	1	1	1	1	1	2. 3		
			3.	2015		3.2	1	3.	4	4	4	4	3. 6		
			4.	2020	Rapport annuel sur la décentralisation :	4.1	1	4. 1	1	1	1	1	4. 1		
			5.	2020	1	5.1	1	5. 1	1	1	1	1	5. 1		
			3.		3. Tableau de bord :										
			4.		4. Plateforme										
			5.		5. Cartographie 0										

	<p><b>1.2.</b> une cartographie des PTF disponible</p> <p><b>1.3.</b> Nombre de réunions du cadre de concertation avec les PTF</p>	<p>Un système de monitoring et de reporting permanent (suivi annuaires, statistiques etc)</p> <p>Un référentiel de mesure de performance en matière de développement local et de décentralisation est opérationnel</p>	<p>Rapports d'activité, fiches d'indicateurs</p>	<p>1. Annuaire statistique</p> <p>2. Indice de Performance</p>	<p>1. 2020</p> <p>2. 2019</p>	<p>1. 1</p> <p>2. 0</p>	<p>1.1</p> <p>2.1</p>	<p>1.2</p> <p>2.1</p>	<p>1.2</p> <p>2.2</p>	<p>1.3</p> <p>2.3</p>	<p>Vérification au sein de l'unité programme, avant clôture du programme</p>
	<p>Proportion des CTD évaluées sur la base du référentiel</p>	<p>0</p>	<p>Rapports d'évaluation</p>	<p>2020</p>	<p>0</p>	<p>20%</p>	<p>40%</p>	<p>60%</p>	<p>80%</p>	<p>100%</p>	<p>Vérification au sein de l'unité programme, avant clôture du programme</p>
<p><b>PRODUIT 3 :</b> Les outils opérationnels d'exercice des compétences spécifiques transférées aux régions à statut spécial du</p>	<p>Nombre d'outils d'appui à l'exercice des compétences spécifiques élaborés</p>	<p>0</p>	<p>Rapports et PV de validation</p>	<p>2020</p>	<p>1</p>	<p>2</p>	<p>3</p>	<p>4</p>	<p>5</p>	<p>Vérification au sein de l'unité programme, avant clôture du programme</p>	

Nord-Ouest et Sud-Ouest sont élaborés	Existence d'un (1) cadre intégré	Rapport	0														Vérification au sein de l'unité programme, avant clôture du programme
<b>Produit 4:</b> Un cadre intégré de financement du développement local est proposé			2020	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
<b>Produit 5:</b> Appui à l'émergence de trois pôles de croissance et de développement intégré pour la réalisation des projets aux solutions innovantes et accélérateurs des ODD préservant l'environnement et les écosystèmes	Nombre d'emplois directs créés	Rapports d'évaluations	2020	0													Vérification au sein de l'unité programme, avant clôture du programme
				100	250	450	750	1000									
	Nombre de projets aux solutions innovantes appuyés.		2020	0													Vérification au sein de l'unité programme, avant clôture du programme
				15	25	35	40	50									
	Nombre de Communes ayant le label de Commune numérique	Rapports d'évaluations	2020	0													Vérification au sein de l'unité programme, avant clôture du programme
				3	7	10	15	20									
<b>Produit 6:</b> Les capacités en matière de gestion et de contrôle des CTD sont renforcées	Nombre d'outils de gestion de contrôle et d'audits des CTD élaborés	Rapports /PV de validation	2020	0													Vérification au sein de l'unité programme, avant clôture du programme
				2	2	4	6	8									

<b>Produit 7:</b> Le contrôle citoyen de l'action publique locale est mieux structuré	Nombre des contrôleurs formés	Rapports de formation	0%	2020	30%	50%	60%	80%	100%	Vérification au sein de l'unité programme, avant clôture du programme
	Proportion des CTD formés en matière de contrôle et de gestion	Rapports de formation	0%	2020	10%	15%	30%	50	100%	Vérification au sein Unité de projet, avant clôture projet
	Nombre d'audits pilotes effectués	Rapports des audits	0	2020	5	10	20	30	40	Vérification au sein Unité de projet, avant clôture projet
	Nombre d'outils élaborés et diffusés	Rapports et PV de validation	1. Guide d'exécution de marchés publics 2. Guide d'audit et de contrôle 3. Guide de gestion des RH 4. Manuel de procédure	1. 2020 2. 2020 3. 2020 4. 2020	1. 0 2. 1 3. 0 4. 0	1. 1 2. 1 3. 1 4. 1	Vérification au sein Unité de projet, avant clôture projet			
	Nombre de CTD sensibilisées	Rapports de formation	0	2020	70	140	210	280	360	Vérification au sein Unité de projet, avant clôture projet
	Nombre de comités de quartiers, dont les capacités ont été renforcées	Rapports de formation	0	2020	70	140	210	280	360	Vérification au sein Unité de projet, avant clôture projet

	Existence d'une (01) Plateforme digitale	Rapport	0		2020	1	1	1	1	1	Vérification au sein Unité de projet, avant clôture projet
<b>Produit 8 :</b> les capacités des structures d'appui – conseil, notamment le MINDDEVEL, la NASLA, le BUNEC et le FEICOM sont renforcées	Proportion des personnels du MINDDEVEL (services centraux et déconcentrés) dont les capacités ont été renforcées	Rapports de formation	0%	2020	2020	20%	40%	60%	80%	100%	Vérification au sein Unité de projet, avant clôture projet
	Proportion des personnels de la NASLA, du BUNEC et du FEICOM dont les capacités ont été renforcées	Rapports de formation	0%	2020	2020	20%	30%	50%	70%	100%	Vérification au sein Unité de projet, avant clôture projet
<b>Produit 9 :</b> le projet est mis en oeuvre de manière performante	Nombre de curricula élaborés et validés	Rapports et PV de validation	1. Formation initiale 2. Formation continue 3. Formation spécifique	2020	2020	1. 1 2. 0 3. 0	1. 1 2. 1 3. 1	Vérification au sein Unité de projet, avant clôture projet			
	Proportion du personnel du MINDDEVEL concerné par le projet formé en gestion axée sur les résultats (procédures, HACT, etc...)	Rapports de formation	0%	2020	2020	100%	0	0	0	0	Vérification au sein Unité de projet, avant clôture projet
	Existence d'une (01) équipe performante du projet	Rapports et PV de validation	0	2020	2020	1	1	1	1	1	Vérification au sein Unité de projet, avant clôture projet

	Existence d'un (01) PTA du projet, mis en œuvre	Rapports et PV de validation	0		2020	1	1	1	1	1	Vérification au sein Unité de projet, avant clôture projet
	Existence d'un (01) plan de communication du projet, mis en œuvre	Rapports et PV de validation	0		2020	1	1	1	1	1	Vérification au sein Unité de projet, avant clôture projet
	Existence d'un (01) document d'évaluation finale du projet	Rapports et PV de validation	0		2020	0	0	0	0	1	Vérification au sein Unité de projet, avant clôture projet

Σ



## VII. SUIVI ET ÉVALUATION

Conformément aux politiques et procédures de programmation du PNUD, le projet fera l'objet d'un suivi selon les plans de suivi et d'évaluation ci-dessous :

### Plan de suivi

Activité de suivi	Objet	Fréquence	Action prévue	Partenaires Éventuels	Coût Événuel
<b>Suivre les progrès vers les résultats</b>	Recueillir et analyser les données sur les progrès par rapport aux indicateurs de résultats du RRF afin de déterminer les progrès du projet vers l'obtention des produits convenus.	Trimestrielle.	<i>Intervention de l'unité du projet en cas de progrès plus lents que prévus.</i>	Responsables MINDEVEL, MINEPAT et PNUD	
<b>Suivre et gérer les risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suivre et s'assurer de la collecte d'informations exactes dans les Régions en crise (Extrême Nord, Sud-Ouest et Nord-Ouest),</li> <li>▪ S'assurer de la participation effective des personnes ciblées pour les ateliers de formation et le respect du contenu.</li> </ul>	Lors du déroulement des activités mentionnées	<i>La direction du projet s'arrange à ce que les données de qualité soient collectées et les ateliers se déroulent dans les modalités prévues.</i>	Les partenaires associés, le MINDEVEL et Ministères Sectoriels	
<b>Apprendre</b>	Les connaissances, les bonnes pratiques et les enseignements seront dégagés périodiquement des activités du projet ainsi que recherchés activement auprès d'autres projets et de partenaires puis réintégrés dans le projet.	Semestriellement	<i>L'équipe du projet dégage les leçons apprises et en tient compte pour éclairer les décisions de gestion.</i>	Les médias éventuellement	
<b>Assurance qualité du projet</b>	Il s'agira de s'assurer que le projet évolue selon les normes de qualité du PNUD pour repérer les forces et les faiblesses du projet et pour éclairer la prise de décisions de gestion afin d'améliorer le projet.	Annuelle	<i>La direction du projet examine les forces et les faiblesses du projet et en tient compte pour éclairer ses décisions et améliorer les performances du projet.</i>	Responsables MINDEVEL, MINEPAT et PNUD	
<b>Revoir et Prendre des mesures correctives</b>	Revue interne des données et des preuves issues de toutes les actions de suivi afin d'éclairer la prise de décisions.	Annuelle	<i>Les données sur les performances, les risques, les leçons et la qualité font l'objet d'un examen du comité de pilotage et sont utilisées pour prendre des mesures correctives.</i>	Responsables MINDEVEL, MINEPAT et PNUD	

<b>Rapport du projet</b>	Présentation aux instances d'orientations et de décision les données sur les résultats obtenus au regard des cibles annuelles prédéfinies au niveau des produits, le résumé d'évaluation annuel de la qualité du projet, un registre des risques actualisé avec indication des mesures d'atténuation et tous les rapports d'évaluation et de revue établis au cours de la période considérée.	Annuelle et à la fin du projet (rapport final)	<i>Il est un compte rendu et n'appelle pas forcément une action immédiate.</i>	Toutes les parties prenantes au projets	
<b>Revue du projet (comité de pilotage)</b>	A travers le Comité de Pilotage, une revue sera organisée pour évaluer la performance et examiner le Plan de travail pluriannuel afin de garantir le réalisme des budgets pour la durée du projet. La dernière année du projet, le comité de pilotage effectue une revue du projet pour dégager les leçons à retenir, examiner les possibilités d'amplification d'échelle et diffuser les résultats et les enseignements à retenir du projet auprès des publics concernés.	Annuelle	<i>Le comité de Pilotage prend les mesures correctives nécessaires en tenant compte du contexte. Il oriente la diffusion des résultats et la mise à l'échelle des actions réussies ou la relance d'une nouvelle phase du projet.</i>	Toutes les parties prenantes (membres du Comité) et invités éventuellement	

### Plan d'évaluation<sup>3</sup>

Titre de l'évaluation	Partenaires (éventuels)	Produit associé du plan stratégique	Effet du PNUAD/DPP	Date d'achèvement prévue	Parties prenantes clés de l'évaluation	Coût et source du financement
Évaluation Finale	Agence Gouvernementale de Coopération, partenaires de réalisation, bénéficiaires, PTF	<b>Produit 1.1.1 :</b>	<b>Effet UNDAF :</b>			

<sup>3</sup> Facultatif; selon les besoins

VIII. PLAN DE TRAVAIL PLURIANNUEL

PRODUITS ESCOMPTÉS	ACTIVITÉS PRÉVUES	Budget prévu par année (\$US)					PARTIE RESPON SABLE	BUDGET PRÉVU	
		A1	A2	A3	A4	A5		Poste budgétaire	Montant
<p><b>Produit 1:</b> Le MINDEVEL dispose d'outils de pilotage et de gestion opérationnel de la mise en œuvre de la décentralisation et de promotion du développement local</p> <p><i>Marqueur genre :</i></p>	<p><b>1.1</b> Appuyer l'actualisation, la validation, la diffusion et l'appropriation de la Stratégie Nationale de la Décentralisation et de la <b>SND30</b> au niveau local</p>	30 000	40 000	30 000			MINDEVEL/PNUD/MINEPAT		100 000
<p><b>Indicateurs :</b> Nombre d'outils de pilotage de suivi évaluation opérationnels (stratégie, outils de suivi, tableau de bord, plateformes de reporting numérique, annuaires statistiques, cartographie des PTF)</p> <p>Nombre de réunions du cadre de concertation entre PTF</p>	<p><b>1.2</b> Appuyer la production et dissémination des outils et plateformes de suivi de la mise en œuvre de la décentralisation et de promotion du développement local</p>	40 000	30 000	30 000	30 000	20 000	MINDEVEL/PNUD		150 000

3

PRODUITS ESCOMPTÉS	ACTIVITÉS PRÉVUES	Budget prévu par année (\$US)					PARTIE RESPON SABLE	BUDGET PRÉVU	
		A1	A2	A3	A4	A5		Poste budgétaire	Montant
		<b>Baseline:</b> (2020) : 0 <b>Cible</b> (2023): 5	<b>1.3:</b> élaborer la cartographie des principaux PTF intervenant dans le secteur décentralisation et développement local	30 000	10 000	10 000			
<b>1.4 :</b> Mettre en place et animer un cadre de dialogue des PTF intervenant dans le secteur de la décentralisation et du développement local	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	MINDEVEL/ MINEPAT (DGCCOOP)/PNUD		50 000	
<b>Total partiel pour le produit 1</b>									<b>350 000</b>

3

PRODUITS ESCOMPTÉS	ACTIVITÉS PRÉVUES	Budget prévu par année (\$US)						BUDGET PRÉVU				
		A1	A2	A3	A4	A5	PARTIE RESPON SABLE	Poste budgétaire	Montant			
<p><b>Produit 2</b> : le MINDEVEL dispose d'outils de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre de la décentralisation et de promotion du développement local</p> <p><i>Marqueur genre :</i></p> <p><b>Indicateurs :</b></p> <p>Proportion des CTD évaluées sur la base du référentiel</p> <p><b>BaseLine(2020) : 0%</b></p> <p><b>Cible(2023) : 100%</b></p>	<p><b>2.1</b> Elaborer des nouveaux indicateurs de développement local en lien avec l'Indice de Développement Local (IDL) existant aux fins de servir de cadre d'évaluation des progrès accomplis en matière de développement durable, inclusif et résilient au niveau local (outils et procédures de collecte)</p>	20 000	500 000	40 000	500 000	40 000	MINDEVEL/INS		1100 000			
	<p><b>2.2</b> Elaborer un rapport de référence sur l'état du développement local à partir de nouveaux indicateurs.</p>	50 000	0	0	0	0				MINDEVEL/INS		50 000
	<p><b>2.3</b> Renforcer le système de monitoring et de reporting des CTD</p>	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000						
<b>Total partiel pour le produit 2</b>									<b>1250 000</b>			



PRODUITS ESCOMPTÉS	ACTIVITÉS PRÉVUES	Budget prévu par année (\$US)					PARTIE RESPON SABLE	BUDGET PRÉVU	
		A1	A2	A3	A4	A5		Poste budgétaire	Montant
		<p>Activité 3.1 : Développer les mécanismes de participation à l'élaboration des politiques publiques nationales relatives au sous-système éducatif anglophone et du statut de la chefferie traditionnelle ;</p> <p>Activité 3.2 : Elaborer le guide méthodologique de création et de gestion des missions régionales de développement des régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest</p> <p>Activité 3.3 : Développer les outils de fonctionnement des organes de gouvernance et de gestion des régions à statut spécial du Nord-Ouest et du Sud-Ouest et du PIC</p>	100 000	150 000	150 000	150 000		150 000	MINDDEVEL
<p><b>PRODUIT 3</b> : Les outils opérationnels d'exercice des compétences spécifiques transférées aux régions à statut spécial du Nord-Ouest et du Sud-Ouest sont élaborés</p> <p><b>Indicateurs</b> : Nombre d'outils élaborés et opérationnels</p> <p><b>Baseline (2020) : 0 Cible (2023) : 4</b></p>		100 000	200 000			MINDDEVEL		300 000	
			200 000	300 000	200 000	MINDDEVEL		700 000	
<b>Total partiel produit 3</b>								<b>1 700 000</b>	

PRODUITS ESCOMPTÉS	ACTIVITÉS PRÉVUES	Budget prévu par année (\$US)					PARTIE RESPON SABLE	BUDGET PRÉVU	
		A1	A2	A3	A4	A5		Poste budgétaire	Montant
<p><b>PRODUIT4</b> : Un cadre intégré de financement du développement local est proposé</p> <p><i>Marqueur genre :</i></p> <p><b>Indicateurs</b> : Existence d'un (1) cadre intégré</p> <p><b>Baseline</b> (2020) : 0</p> <p><b>Cible</b> (2023):: 1</p>	<p><b>4.1</b> Conduire une étude diagnostique du financement du développement local</p>	20 000	20 000	10 000			MINEPAT (DGCOOP)/PNUD		50 000
	<p><b>4.2</b> Évaluer le système de péréquation actuel relatif à la répartition des ressources de l'État et proposer de nouveaux critères de répartition plus équitables</p>	100 000	100 000	10 000			MINDDLEVEL		110 000
	<p><b>4.3.</b> Conduire une évaluation de la performance de la gestion financière des CTD</p>	40 000	100 000	10 000			MINDDLEVEL		150 000
<b>Total partiel pour le produit 4</b>									<b>310 000</b>

3



PRODUITS ESCOMPTÉS	ACTIVITÉS PRÉVUES	Budget prévu par année (\$US)					PARTIE RESPON SABLE	BUDGET PRÉVU	
		A1	A2	A3	A4	A5		Poste budgétaire	Montant
		<b>Baselîne:</b> <b>1. 0</b> <b>2. 0</b> <b>3. 0</b> <b>Cible :</b> 1. 1000 2. 200 3. 10	<b>5.4.</b> Renforcer les capacités des acteurs locaux en matière de mise en œuvre, de reporting, de suivi et d'évaluation des ODD  <b>5.5 :</b> Renforcer la capacité des CTD dans le choix et maturation des projets sensibles aux ODD privilégiant la rentabilité sociale des pôles	50 000	100 00	100 000			
		100 000	150 000	150 000	100 000		MINDDEVEL/MINEPAT/PNUD		500 000
		<b>Total partiel pour le produit 5</b>							<b>1 325 000</b>
<b>Produit 6 :</b> les capacités en matière de contrôle et de gestion des CTD sont renforcées <b>Marqueur genre :</b> <b>Indicateurs :</b> 1. Nombre des contrôleurs formés 2. Proportion des CTD formés en matière de contrôle et de gestion 3. Nombre d'audits pilotes effectués	<b>6.1:</b> Elaborer les outils de gestion de contrôle et d'audits des CTD  <b>6.2 :</b> Former les élus, et personnel et des CTD  <b>6.3 :</b> former les contrôleurs  <b>6.4 :</b> effectuer des audits pilotes de la gestion dans 20communes pilotes	25 000	50 000	25 000			MINDDEVEL/PNUD		100 000
		75 000	100 000	75 000			MINDDEVEL		250 000
		40 000	15 000	15 000			MINDDEVEL		70 000
		50 000	150 000	400 000	400 000		MINDDEVEL/PNUD		1 000 000

PRODUITS ESCOMPTÉS	ACTIVITÉS PRÉVUES	Budget prévu par année (\$US)					PARTIE RESPON SABLE	BUDGET PRÉVU	
		A1	A2	A3	A4	A5		Poste budgétaire	Montant
		<b>Total partiel pour le produit 6</b>							
<b>Baselîne:</b> <b>1. 0%</b> <b>2. 0%</b> <b>3. 0%</b> <b>Cible :</b> 1. 100% 2. 50% 3. 20%	7.1 : Elaborer les outils de participation citoyenne, notamment des femmes et des jeunes à l'action communale et urbaine  7.2 Sensibiliser les CTD sur la participation citoyenne à l'action publique locale et la mise en place des cadre de concertation  7.3 : Renforcer les capacités des comités de quartiers, de village et des OSC sur la participation et le contrôle citoyen	10 000	10 000	10 000			MINDEVEL/PNUD		40 000
<b>Produit 7 :</b> la participation citoyenne de l'action publique locale est mieux structurée et efficace  <b>Marqueur genre :</b> <b>Indicateurs :</b> 1. Proportion des CTD ayant mis en place des cadres de concertation  2. Nombre d'outils de participation et de contrôle citoyen élaborés et diffusés		25000	25000	35000			MINDEVEL/PNUD		85 000
<b>Baselîne:</b> <b>1. 0%</b> <b>2. 0</b> <b>Cible :</b> 1. 30% 2. 5		15 000	15 000	15 000			MINDEVEL/PNUD		45 000

PRODUITS ESCOMPTÉS	ACTIVITÉS PRÉVUES	Budget prévu par année (\$US)					PARTIE RESPON SABLE	BUDGET PRÉVU	
		A1	A2	A3	A4	A5		Poste budgétaire	Montant
	7.4 : Mettre en place une plateforme digitale participation citoyenne à l'action communale et urbaine, avec un accent sur le volet contrôle citoyen de ladite action.		30 000	10 000			MINDEVEL/PNUID		40 000
<b>Total partiel pour le produit 7</b>									
<b>Produit 8 :</b> les capacités des structures d'appui – conseil, notamment le MINDEVEL, la NASLA le BUNEC et le FEICOM sont renforcées <i>Marqueur genre :</i> <b>Indicateurs :</b> <b>1.</b> Proportion des personnels les services centraux et déconcentrés du MINDEVEL, de la NASLA du BUNEC et du FEICOM/capacités	8.1 : Accompagner la « National School of Local Administration » (NASLA) dans l'élaboration des curricula de formation	40 000	30 000	30 000			MINDEVEL/PNUID		100 000
	8.2 : Renforcer les capacités du personnel de la NASLA, du BUNEC et du FEICOM	20 000	20 000	70 000			MINDEVEL/PNUID		110 000

2

PRODUITS ESCOMPTÉS	ACTIVITÉS PRÉVUES	Budget prévu par année (\$US)					PARTIE RESPON SABLE	BUDGET PRÉVU	
		A1	A2	A3	A4	A5		Poste budgétaire	Montant
		2. Nombre de curricula élaborés et validés <b>Baseline:</b> 1. 0% 2. 0 <b>Cible:</b> 1. 50% 2. 3	8.3 : Renforcer les capacités du personnel (services centraux et décentralisés) du MINDEVEL en matière de promotion de la bonne gouvernance locale	50 000	50 000	50 000			
<b>Total partiel pour le produit 8</b>									<b>310 000</b>
<b>Produit 9 :</b> le projet est mis en œuvre de manière performante <b>Marqueur genre :</b> <b>Indicateurs :</b> 1. Nombre de personnels du MINDEVEL, en lien avec le projet, formées 2. Proportion d'activités inscrites dans le PTA menées 3. Proportion d'activités menées	Activité 9.1 : Renforcer les capacités du personnel du MINDEVEL en gestion axée sur les résultats (procédures, HACT, etc...)  Activité 9.2 : Mettre en place équipe de gestion du projet performante.  Activité 9.3 : Élaborer, mettre en œuvre et assurer le suivi du PTA du projet	10 000	10 000	3 000			PNUD		<b>23 000</b>
		500 000	250 000	250 000	250 000	250 000	MINDDEVEL/PNUD/MINEPAT		<b>1 500 000</b>
		50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	MINDDEVEL/MINEPAT/PNUD		<b>250 000</b>

PRODUITS ESCOMPTÉS	ACTIVITÉS PRÉVUES	Budget prévu par année (\$US)					PARTIE RESPON SABLE	BUDGET PRÉVU	
		A1	A2	A3	A4	A5		Poste budgétaire	Montant
		ayant fait l'objet de communication	Activité 9.4 : Assurer la communication sur les activités du projet	60 000	60 000	60 000		60 000	60 000
<b>Baselîne:</b> 1. 0 2. 0% 3. 0% <b>Cible :</b> 1. - 2. 100% 3. 90%	Activité 9.5 : Procéder à l'évaluation mi-parcours et finale du programme	0	0	100 000		200 000		300 000	
<b>Coût de Gestion : 3%</b>								644 790	
<b>TOTAL</b>								22 137 790	

3

## IX. MODALITÉS DE GOUVERNANCE ET DE GESTION

56. Le Projet sera administré par une unité de gestion sous l'orientation d'un Comité de Pilotage constitué de la manière suivante :

- le Président, qui dirige le Comité de Pilotage. Il assure la supervision générale du Projet, concilie les positions des autres groupes au sein du Comité de pilotage en s'assurant que les activités programmées conduisent aux résultats prévus et restent conformes à la politique nationale dans le domaine. Ce rôle est assuré par le MINDDEVEL ou son représentant (SG). La Vice-Présidence du Comité de Pilotage sera assurée par le MINEPAT.
- le Fournisseur principal comprend outre le partenaire de réalisation, les parties responsables, le PNUD et d'autres partenaires techniques et financiers, le cas échéant. Leur principal rôle consiste à valider la faisabilité technique (pour les parties responsables et le partenaire de réalisation) et financière (pour les partenaires financiers) des produits retenus et des exigences issues de la consultation des bénéficiaires du Programme. Les représentants du partenaire de réalisation, des parties responsables et du PNUD seront identifiés et leur nomination au sein du Comité entérinée par arrêté de l'AGC.
- le Bénéficiaire principal comprend les représentants des groupes de personnes ou institutions appelées à utiliser les produits issus du Projet. A ce titre leur principal rôle dans le Comité de Pilotage consiste à préciser les caractéristiques des produits retenus et le processus de leur obtention. Ce faisant, ils ébauchent les critères de qualité des produits attendus du Projet et en suivent, au sein du Comité de Pilotage, l'observance effective. Ainsi, les principaux bénéficiaires de ce projet sont le MINDDEVEL ; le MINEPAT ; le MINPROFF ; le CONSUPE ; le MINPMEEESA ; le MINAS ; l'INS ; les CVUC, les communes ; les OSC et les ONG etc. La nomination des représentants de ces bénéficiaires sera entérinée par arrêté de l'AGC.

57. Sur le plan opérationnel, trois niveaux d'autorités contribueront à la gestion du Projet :

1. le rôle de la Première Autorité est assuré par le Directeur National du Projet (DNP). Cette fonction est confiée au responsable du MINDDEVEL désigné à cet effet. En tant que tel, il est l'ordonnateur sur le budget du Projet exécuté suivant la modalité HACT intégral, et il approuve les demandes de service ainsi que les demandes de paiement. Cette première autorité approuve les transactions et les requêtes de paiement et les transactions sans bon de commande. Elle coordonne la réalisation des produits spécifiés dans le Plan de Travail Annuel (PTA) selon les standards de qualité requis. Le DNP coordonne la bonne mise en œuvre globale du projet, ainsi que la cohérence de ses actions avec les politiques et orientations stratégiques.

Le Directeur National du projet est accompagné par le Conseil Technique Principal qui se rassure de la programmation des activités, de la cohérence de la mise en œuvre avec la programmation, du respect des procédures et de l'approbation des réquisitions dans ATLAS.

En cas d'indisponibilité du DNP, celui-ci communique par écrit au PNUD, le nom et la signature de l'intérimaire, ainsi que la période d'intérim.

2. le rôle de la Deuxième Autorité ou « Approving Manager » est assuré par le chef de l'Unité Economique et Stratégique. Cette autorité vérifie que les procédures ont été respectées et valide les requêtes de paiement en s'assurant de leur conformité avec le plan de travail. Il veille à l'assurance qualité du projet.
3. le rôle de la Troisième Autorité ou « Disbursing Officer » est assuré par le Représentant Résident Adjoint.

58. Le Point Focal des axes stratégiques/produits assiste le DNP. Sous la supervision du DNP, Il/elle veille à ce que les produits, tel que décrit dans le PTA soient réalisés suivant les normes de qualité requises. Le Point Focal fournit les inputs pour la production dans les délais et selon les normes requises des documents exigés (différents journaux, rapports périodiques).

59. En raison du nonaccès du DNP à ATLAS, Conseiller Technique Principal introduira et mettra à jour les journaux et les rapports périodiques, sur la base des informations fournies par le DNP avant leur partage au Comité de Pilotage, conformément aux dispositions du plan de communication et de suivi. Ce dispositif est soutenu au quotidien par :

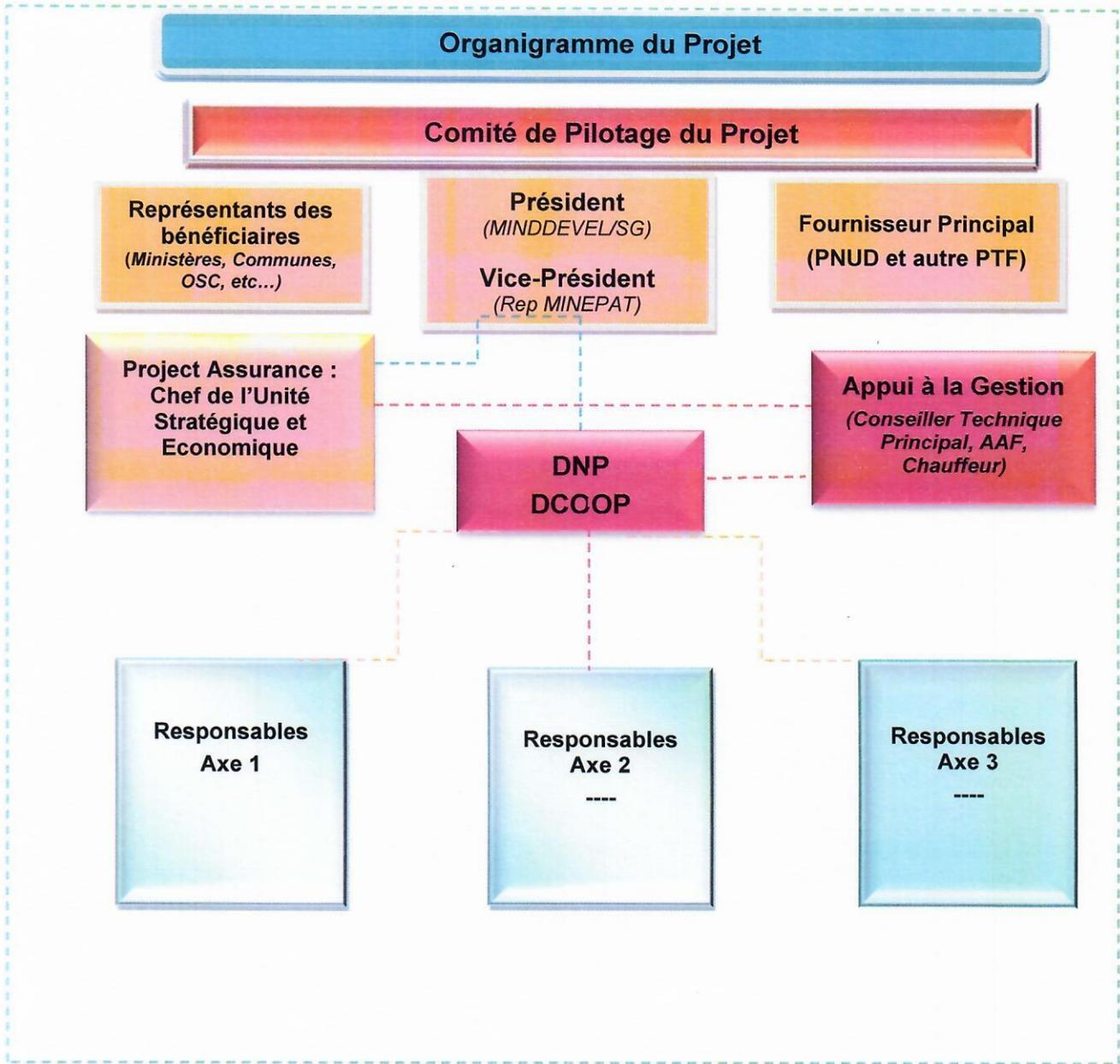
- a) Un Assistant Administratif et Financier qui a la charge de la gestion administrative et financière du Projet ;
- b) Un chauffeur.

Pour assister le partenaire de réalisation, le PNUD fournit les services d'appui ci-après :

- i. Identification du personnel pour le projet ;
- ii. Identification et facilitation des activités de formation, des études et missions ;
- iii. Achats de biens et services par le projet ;
- iv. Gestion des contrats des personnels du Projet, recrutés par le PNUD.

Des formations seront organisées, selon les besoins, en vue du renforcement des capacités de l'équipe de mise en œuvre.





3

---

## X. CADRE JURIDIQUE

### Option a. Lorsque le gouvernement du pays a signé l'Accord de base type en matière d'assistance (SBAA)

60. Le présent Document de projet est l'instrument défini à l'article 1 de l'Accord de base type en matière d'assistance (« SBAA ») entre le Gouvernement du Cameroun et le PNUD. Toutes les références faites dans le SBAA à « l'Organisation chargée de l'exécution » sont réputées faire référence au « Partenaire de réalisation ».

61. Le présent Projet sera réalisé par le MINDDEVEL (« Partenaire de réalisation »), conformément à ses réglementations financières, règles, pratiques et procédures, seulement dans la mesure où elles ne contreviennent pas aux principes du Règlement financier et des Règles de gestion financière du PNUD. Lorsque la gouvernance financière du Partenaire de réalisation ne prévoit pas les mesures nécessaires pour garantir le meilleur rapport qualité/prix, l'équité, l'intégrité, la transparence et une concurrence internationale effective, c'est la gouvernance financière du PNUD qui s'appliquera.

---

## XI. GESTION DES RISQUES

### Option a. Entité gouvernementale (modalité de réalisation nationale - NIM)

1. Conformément aux dispositions de l'Article III du SBAA [ou des Dispositions supplémentaires du Document de projet], la responsabilité de la sécurité du Partenaire de réalisation et de son personnel et de ses biens, et de la propriété du PNUD sous la garde du Partenaire de réalisation, relève du Partenaire de réalisation. À cette fin, le Partenaire de réalisation :
  - a) Met en place un plan de sécurité approprié et veille à son administration, compte tenu de la situation en matière de sécurité dans le pays où le projet est réalisé;
  - b) Assume tous les risques et toutes les responsabilités liées à la mise en œuvre de la sécurité du Partenaire de réalisation et assure la mise en œuvre complète du plan de sécurité.
2. Le PNUD se réserve le droit de vérifier si un tel plan est en place et de suggérer que des modifications y soient apportées si nécessaire. Le défaut de mise en place et de mise en œuvre d'un plan de sécurité approprié tel que requis en vertu du présent document sera réputé constituer un manquement aux obligations du Partenaire de réalisation au titre du présent Document de projet.
3. Le Partenaire de réalisation convient de déployer tous les efforts raisonnables pour faire en sorte qu'aucuns des fonds du PNUD reçus en vertu du Document de projet ne soient utilisés pour financer des personnes physiques ou morales associées au terrorisme et à ce que les bénéficiaires de toute somme remise par le PNUD dans le cadre de ces dispositions ne figurent pas sur la liste administrée par le Comité du Conseil de sécurité établie en vertu de la résolution 1267 (1999), laquelle liste peut être consultée à l'adresse électronique suivante : [https://www.un.org/sc/suborg/fr/sanctions/1267/aq\\_sanctions\\_list](https://www.un.org/sc/suborg/fr/sanctions/1267/aq_sanctions_list).
4. La durabilité sociale et environnementale du projet sera favorisée par l'application des normes du PNUD en la matière (<http://www.undp.org/ses>) et du mécanisme de responsabilisation connexe (<http://www.undp.org/secur-srm>).
5. Le Partenaire de réalisation est tenu : a) de mener les activités liées au projet en accord avec les normes du PNUD en matière sociale et environnementale, b) de mettre en œuvre tout plan de gestion ou d'atténuation élaboré pour le projet en conformité avec ces normes, et c) de s'employer de manière constructive et opportune à répondre à toute préoccupation et plainte émise par le biais du mécanisme de responsabilisation. Le PNUD veillera à ce que les communautés et autres parties prenantes au projet soient informées du mécanisme de responsabilisation et y aient accès.
6. Tous les signataires du Document de projet sont tenus de coopérer de bonne foi à toute activité d'évaluation des engagements ou de respect des normes sociales et environnementales du PNUD en rapport avec le projet. Ceci inclut l'octroi de l'accès aux sites du projet au personnel correspondant et aux informations et à la documentation.
7. Le Partenaire de réalisation prendra des mesures appropriées de prévention du mésusage des fonds, de la fraude ou de la corruption du fait de ses personnels officiels, des consultants, des parties responsables, des sous-traitants et des sous-bénéficiaires dans la réalisation du projet ou l'emploi des fonds du PNUD.

Le Partenaire de réalisation veillera à ce que ses politiques de gestion financière et de lutte contre la corruption et la fraude soient en place et appliquées pour tous les financements reçus provenant du PNUD ou acheminés par l'intermédiaire de celui-ci.

8. Les exigences énoncées dans les documents suivants en vigueur à la date de la signature du Document de projet s'appliquent au Partenaire de réalisation : a) la Politique du PNUD en matière de fraude et autres pratiques de corruption et b) les Directives relatives aux enquêtes du Bureau de l'audit et des enquêtes du PNUD. Le Partenaire de réalisation accepte les exigences énoncées dans les documents ci-dessus, qui font partie intégrante du présent Document de projet et sont disponibles en ligne à [www.undp.org](http://www.undp.org).
9. Au cas où il s'impose de procéder à une enquête, le PNUD a l'obligation d'enquêter sur tout aspect de ses projets et programmes. Le Partenaire de réalisation est tenu d'accorder sa pleine coopération, notamment en mettant à disposition le personnel et la documentation appropriée et en accordant l'accès aux locaux du Partenaire de réalisation (et à ceux de ses consultants, des parties responsables, des sous-traitants et des sous-bénéficiaires) à ces fins, à des heures et dans des conditions raisonnables ainsi que peut l'exiger l'objet de l'enquête. Au cas où l'exécution de cette obligation serait sujette à une limite, le PNUD consulte le Partenaire de réalisation pour trouver une solution.
10. Les signataires du présent Document de projet s'informent promptement les uns les autres de tout cas éventuel d'emploi inapproprié de fonds ou d'allégation crédible de fraude ou de corruption en respectant dûment la confidentialité de cette information.

Lorsque le Partenaire de réalisation a connaissance de ce qu'un projet ou une activité du PNUD fait, en tout ou en partie, l'objet d'une enquête suite à des allégations de fraude/corruption, il en informe le représentant résident/chef de bureau du PNUD, qui en informe promptement le Bureau de l'audit et des enquêtes (OAI) du PNUD. Le Partenaire de réalisation fournit des informations périodiques au responsable du PNUD dans le pays et à l'OAI sur le statut de ladite enquête et sur les actions y afférentes.

Le PNUD a droit à un remboursement de la part du Partenaire de réalisation de tous fonds fournis qui ont été employés de manière inappropriée, notamment par fraude ou corruption, ou versés d'autre manière de façon non conformes aux dispositions du Document de projet. Cette somme peut être déduite par le PNUD de tout paiement dû au Partenaire de réalisation au titre du présent accord ou de tout autre.

Lorsque ces fonds n'ont pas été remboursés au PNUD, le Partenaire de réalisation convient que les donateurs du PNUD (notamment le gouvernement) dont le financement est la source, en tout ou en partie, des fonds attribués aux activités figurant dans le présent Document de projet, peuvent se retourner contre lui pour recouvrer tous fonds dont il a été déterminé par le PNUD qu'ils ont été employés de manière inappropriée, notamment par fraude ou corruption, ou versés d'autre manière de façon non conforme aux dispositions du Document de projet.

N.B.: Le terme « Document de projet » employé dans la présente clause est à interpréter comme incluant tout accord subsidiaire pertinent au titre du présent Document de projet, et notamment les accords avec les parties responsables, sous-traitants et sous-bénéficiaires.

11. Chaque contrat émis par le Partenaire de réalisation en rapport avec le présent Document de projet doit comporter une disposition selon laquelle il ne saurait être accordé, reçu ou promis de redevances, gratifications, rabais, cadeaux, commissions ni autres paiements, si ce n'est ceux qui figurent dans la proposition, en rapport avec le processus de sélection ou de réalisation du contrat, et prévoyant que le bénéficiaire de fonds du Partenaire de réalisation est tenu de coopérer avec toute enquête et tout audit après paiement quels qu'ils soient.
12. Au cas où le PNUD s'adresserait aux autorités nationales compétentes pour entamer des actions juridiques appropriées concernant toute faute présumée en rapport avec le projet, le gouvernement veillera à ce que lesdites autorités nationales enquêtent activement sur l'affaire et prennent des mesures juridiques appropriées à l'encontre de toutes les personnes dont il aura été déterminé qu'elles ont participé à la commission de la faute, recouvrent les fonds et rendent tous les fonds recouverts au PNUD.
13. Le Partenaire de réalisation est tenu de veiller à ce que toutes ses obligations énoncées dans la présente section à la rubrique « gestion des risques » soient transférées à chaque partie responsable, sous-traitant et sous-bénéficiaire et à ce que toutes les clauses de la présente section intitulées « clauses standard de gestion des risques » soient incluses, *mutatis mutandis*, dans tous les sous-contrats ou sous-accords conclus suite au présent Document de projet.

## XII. ANNEXES

1. **Rapport sur l'assurance qualité du Projet**
2. **Modèle d'Examen préalable social et environnemental** [anglais][français][espagnol], comprenant les évaluations sociales et environnementales ou les plans de gestion additionnels selon qu'il convient. (N.B.: L'examen préalable des NES n'est pas requis pour les projets pour lesquels le PNUD est uniquement l'agent d'administration et/ou les projets consistant exclusivement de rapports, de la coordination d'évènements, de formations, d'ateliers, de réunions, de conférences, de la préparation de matériels de communication, du renforcement des capacités des partenaires à participer aux négociations et aux conférences internationales, de la coordination de partenariats et de la gestion de réseaux, ou les projets régionaux/globaux sans activités au niveau national).
3. **Analyse des risques.** Utilisez le modèle de Registre des risques standard. Veuillez-vous reporter aux instructions contenues dans la Description des éléments à livrer du Registre des risques.
4. **Évaluation des capacités :** Résultats des évaluations des capacités du Partenaire de réalisation (y inclus de la micro-évaluation de la HACT).
5. **Termes de référence du Comité de pilotage du projet et termes de référence des postes clés de gestion.**

### SIGLES ET ABBREVIATIONS

BM	Banque Mondiale
BUNEC	Bureau National de l'État Civil
CTD	Collectivité Territoriales Décentralisées
DGD	Dotation Générale de la Décentralisation
DSCE	Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
UE	Union Européenne
FEICOM	Fonds Spécial d'Équipement Intercommunal
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
IDU	Indice de Développement Urbain
IDH	Indice du Développement Humain
IPM	Indice de Pauvreté Multidimensionnel
INS	Institut National de la Statistique
KFW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
MINAS	Ministère des Affaires Sociales
MINAT	Ministère de l'Administration Territoriale
MINDDEVEL	Ministère de la Décentralisation et du Développement Local
MINHDU	Ministère de l'Habitat et du Développement Urbain
MINEPAT	Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MINFI	Ministère des Finances
MINJEC	Ministère de la Jeunesse et de l'Éducation Civique
MINPMEESA	Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Économie Sociale et de l'Artisanat
MINPROFF	Ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille
MINSANTE	Ministère de la Santé
MINSEP	Ministère des Sports et de l'Éducation Physique

SG	Secrétaire Général
ODD	Objectifs de Développement Durables
OIT	Organisation Internationale de Travail
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PCD	Plans Communaux de Développement
PNDP	Programme Nationale de Développement Participatif
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTF	Partenaires Techniques et Financiers

## ESQUISSE DE THEORIE DE CHANGEMENT

Le présent projet devrait accélérer l'approfondissement de la décentralisation et du développement local au Cameroun et aider le Gouvernement à améliorer les conditions de vie des populations à la base à travers le renforcement des capacités des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) pour un développement local harmonieux. Il s'attaquera aux principaux défis identifiés notamment la faiblesse en quantité et qualité des ressources humaines, matériel et financières, le déficit en infrastructure, l'insuffisance de l'offre et l'accès aux services socioéconomiques de base, la faible efficacité des politiques publiques, la faible implication des populations dans la gestion des affaires locales, la faible coordination des interventions, qui entravent le fonctionnement optimal des communes et des Villes.

Le projet offrira également des possibilités de partenariat avec le secteur privé et les autres partenaires au développement pour favoriser la synergie d'actions. Des partenariats stratégiques seront établis avec les autres partenaires à l'instar des agences Onusiennes, la Banque Mondiale, l'Union Européenne, la KFW, la GIZ, l'Agence Française de Développement. De même, le secteur privé et les fondations seront mobilisés.

Le projet est d'envergure nationale couvrant les 374 CTD avec des actions pilotes concentrées sur un échantillon de 10 communes dans les trois pôles. Les principaux partenaires de mise en œuvre sont le Ministère de la Décentralisation et du Développement Local, les communes, les CVUC, le FEICOM, le BUNEC, la NASLA, le PNDP, l'Institut National de la statistique (INS) et les différentes administrations sectorielles (MINEPAT, MINFI, MINPOSTEL, MINDUH, MINPROFF, MINAS, CONSUPE).

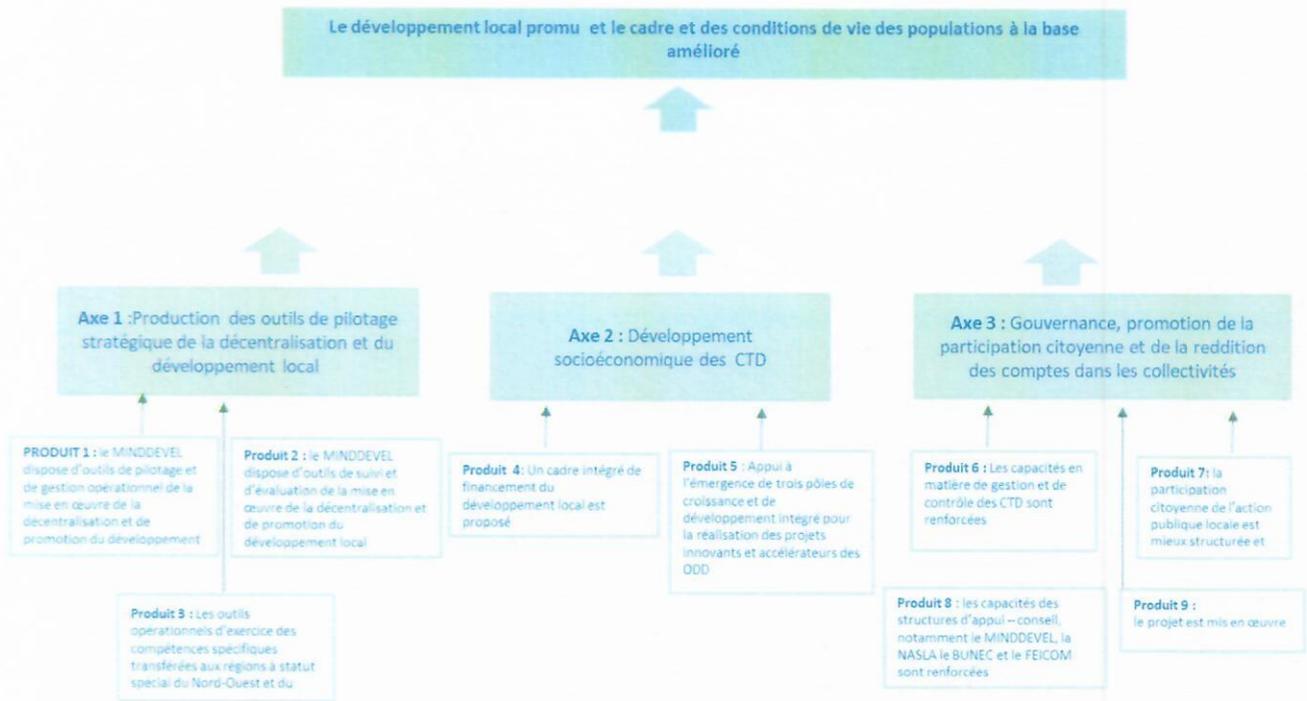
L'ensemble des actions devrait permettre de créer les conditions et les capacités nécessaires à l'accélération de la décentralisation pour asseoir la base d'une croissance inclusive promue dans le cadre de la stratégie nationale de développement (SND 2020-2030) alignée sur les ODD. Au terme du projet : (i) le gouvernement disposera d'un référentiel de mesure du développement local, de la gouvernance démocratique et de gestion communale pour le pilotage stratégique de la décentralisation, (ii) le tissu socioéconomique des CTD sera renforcé avec 1000 emplois directs créés dans 20 communes pilotes labelisées numériques, et (iii) la participation des populations dans la gestion des affaires locales dans 20 communes pilotes mieux structurée.

Le projet interviendra dans trois axes interdépendants : production des outils de pilotage stratégique de la décentralisation et du développement local ; développement socioéconomique des CTD ; et gouvernance, promotion de la participation citoyenne et de la reddition des comptes dans la gestion des collectivités territoriales décentralisées (Voir Figure1). Ces trois domaines sont absolument interdépendants pour convertir les activités et interventions proposées en actions stratégiques transformatives ayant le potentiel de déclencher ou de catalyser des changements au niveau des conditions de vie de population à la base.

La conception et la mise en œuvre du projet dans une approche inclusive et intégrée devraient permettre de renforcer les capacités institutionnelles des acteurs clefs de la décentralisation et d'accroître l'efficacité des interventions par une meilleure coordination. L'appui à la production des outils permettra au MINDDEVEL de disposer d'outils de pilotage stratégique, de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre de la décentralisation et du développement local et d'un référentiel de mesure de performance en matière de développement local et de décentralisation. L'opérationnalisation de ces outils contribuera aussi à l'amélioration de la coordination des interventions des partenaires techniques et financiers de la décentralisation et du développement local est renforcée.



**Figure 1:** Théorie de changement



Le développement socioéconomique local sera soutenu par l'amélioration du cadre de financement et une meilleure adéquation entre la planification au niveau local et la stratégie nationale de développement. La mise en place d'un cadre intégré de financement du développement local améliorera le financement du développement local. La réalisation d'une évaluation du financement du développement local et de la qualité de la dépense ainsi que l'amélioration du système de péréquation actuel contribueront à améliorer la mobilisation des ressources, l'efficacité allocative et l'efficience des dépenses. De plus, un meilleur alignement de la planification locale sur la planification nationale, en adéquation avec les ODD contextualisés renforcera les actions de développement local en adéquation avec les objectifs fixés au niveau national. Dans cette approche, le projet privilégiera l'économie numérique et la digitalisation pour promouvoir l'économie locale notamment la promotion des projets innovants accélérateurs des ODD portés par jeunes, les femmes et les personnes socialement vulnérables et le développement des incubateurs des PMI/PME dans les 20 communes pilotes.

Le renforcement de la gouvernance par la promotion de la participation citoyenne et de la reddition des comptes dans la gestion des collectivités territoriales décentralisées créera les conditions favorables au développement socioéconomique. Le renforcement des capacités en matière de contrôle et de gestion des CTD par la formation des contrôleurs et les CTD, l'élaboration des outils d'audits et de contrôle de la gestion des CTD devront permettre d'améliorer la qualité de gestion des CTD. De plus, le contrôle citoyen de l'action publique locale sera mieux structuré à travers le renforcement des capacités des comités de quartiers, de village et des OSC, la mise en place des cadres de concertation et d'une plateforme digitale de participation et de contrôle citoyen. La capacitation des structures d'appui – conseil, notamment les services centraux et déconcentrés du MINDEVEL, la NASLA, le BUNEC et le FEICOM contribuera à accroître la qualité de l'accompagnement et la consolidation les appuis conseils aux CTD.