



Gouvernement du Cameroun

Programme des Nations Unies pour le développement

Titre du programme ou projet : Evaluation des Partenariats d'Aide au Cameroun

Description sommaire

En préparation au point d'achèvement HIPC et le développement à long terme du Cameroun, un partenariat solide est critique pour que la coopération internationale apporte un appui effectif aux objectifs nationaux pour le développement du pays. Par conséquent le Gouvernement du Cameroun et les bailleurs de fonds souhaitent créer une nouvelle plateforme de dialogue, basée sur la confiance avec responsabilités mutuelles clairement indiquées, basées sur la Déclaration de Paris et convenable pour la période après le point d'achèvement HIPC. Les résultats attendus de ce projet comprennent une analyse du partenariat entre le Gouvernement du Cameroun et les partenaires au développement qui constituera la base pour un dialogue. Suite à ce dialogue, un plan d'actions concrètes, réalisables, et ciblées sera approuvé dans le but de rendre plus effective et efficace les relations entre les bailleurs de fonds et le gouvernement.

Historique et Justification

Le gouvernement du Cameroun met en œuvre depuis 2003 sa stratégie de réduction de la pauvreté axée sur la croissance et dont l'objectif consiste à améliorer de manière durable et substantielle, les conditions de vie des populations. Le cadre institutionnel de pilotage de la stratégie comprend notamment : (i) un comité interministériel de suivi de la mise en œuvre du DSRP, et (ii) un Comité technique de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre du DSRP.

Les sept axes stratégiques du DSRP sont :

- La promotion d'un cadre macro-économique stable
- Le renforcement de la croissance par la diversification de l'économie
- La dynamisation du secteur privé comme moteur de la croissance et partenaire dans l'offre des services sociaux
- Le développement des infrastructures de base, des ressources naturelles et la protection de l'environnement
- L'accélération de l'intégration régionale dans le cadre de la CEMAC
- Le renforcement des ressources humaines, du secteur social et l'insertion des groupes défavorisés dans le circuit économique
- L'amélioration du cadre institutionnel, de la gestion administrative et de la gouvernance

Le DSRP s'est exécuté parallèlement au Troisième Crédit d'Ajustement Structurel (CASIII) qui s'est conclu de manière satisfaisante. La Facilité pour la Réduction de la Pauvreté et la Croissance (FRPC) du FMI s'est déroulée avec plus de difficultés ayant comme conséquence la non atteinte du point d'achèvement en 2004. Suite à une exécution satisfaisante du programme de référence en 2005, un nouvel accord triennal FRPC était accordé 10/05. Il est prévu que le Cameroun pourrait atteindre le point d'achèvement HIPC dans le premier semestre 2006.

Dans le souci d'améliorer le dialogue entre le Cameroun et les partenaires au développement, notamment dans la perspective de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, le gouvernement camerounais a sollicité l'expertise d'un cadre international indépendant pour conduire une mission exploratoire du 13 au 15 décembre 2005. Cette mission avait comme objectif d'écouter les attentes du Gouvernement et des partenaires au développement et le cas échéant de préparer des termes de référence pour une évaluation indépendante.

En préparation au point d'achèvement HIPC et le développement à long terme du Cameroun, un partenariat solide est critique pour que la coopération internationale apporte un appui effectif aux objectifs nationaux pour le développement du pays. Par conséquent le Gouvernement du Cameroun et les bailleurs de fonds souhaitent créer une nouvelle plateforme de dialogue, basée sur la confiance avec des responsabilités

mutuelles clairement indiquées, basées sur la Déclaration de Paris et convenable pour la période après le point d'achèvement HIPC.

Stratégie du Projet

La stratégie du projet est d'entreprendre une mission indépendante pour évaluer le partenariat entre le Gouvernement du Cameroun et les partenaires au développement dans le souci de revisiter les mécanismes actuels de coordination, d'identifier les obstacles à une meilleure coordination et partenariat à long terme et d'ouvrir un dialogue fructueux sur les questions d'harmonisation et alignement. Le recrutement d'experts réputés et indépendants est important pour assurer que les partenaires (gouvernement et bailleurs de fonds) sont prêts à se soumettre au même degré d'examen et de s'engager à mettre en œuvre les recommandations.

Résultats Attendus

Les résultats attendus de ce projet comprennent une analyse du partenariat entre le Gouvernement du Cameroun et les partenaires au développement qui constituera la base pour un dialogue. Suite à ce dialogue, un plan d'actions concrètes, réalisables, et ciblées sera approuvé dans le but de rendre plus effective et efficace les relations entre les bailleurs de fonds et le gouvernement. Cet exercice sera conduit dans la perspective de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris de mars 2005.

Activités Proposées

Phase 1 – Analyse et recommandations :

- Préparation des termes de référence pour l'évaluation
- Une première mission d'évaluation d'une durée de deux semaines pour faire l'analyse de la situation (février/mars 2006)
- Une deuxième mission pour faciliter le dialogue sur les conclusions de la mission d'évaluation (mars/avril 2006)
- Une réunion de travail pour décider sur les principes directeurs et les mécanismes pour un partenariat plus solide et établir le plan d'actions

Phase 2 (qui pourrait faire l'objet d'un nouveau document de projet)

- Un calendrier précis ainsi que des indicateurs de suivi du plan d'actions, et les responsabilités de leur mise en œuvre
- Développement et facilitation de positions communes sur d'éventuels nouveaux instruments de partenariat (tels un accord de partenariat, une stratégie d'aide conjointe etc., selon le cas)
- Appui à la création, voir renforcement, d'institutions appropriées (p.e. forums consultatifs, plateforme unique de gestion de l'aide et des finances publiques, etc.)
- Suivis ultérieurs (fréquence à déterminer) des experts internationaux et leur ancrage éventuel durable sur le plan national.

Gestion du Projet

Le projet aura une durée de six mois et sera exécuté par le Ministère de l'Economie et des Finances (MINEFI) avec l'appui du PNUD pour les questions administratives et opérationnelles. Les fonds seront déposés au PNUD et suite à des requêtes du Ministère, les recrutements et paiements seront effectués. Un rapport de fin de projet sera préparé conjointement par le MINEFI et le PNUD et partagé avec les autres partenaires à ce projet.

Les frais de gestion du projet selon les normes du PNUD seront appliqués.

Contexte Juridique

Le présent document de projet constitue l'instrument visé à l'article premier de l'accord type d'assistance de base conclu entre le Gouvernement du Cameroun et le Programme des nations Unies pour le Développement.

Les modifications suivantes ne peuvent être apportées au document d'assistance qu'avec la signature du Représentant Résident du programme des nations Unies pour le Développement, après obtention de la non-objection formelle des autres signataires du document au sujet des modifications proposées. Il s'agit :

- Des révisions ou compléments apportées aux annexes du document d'assistance
- Des révisions n'ayant pas d'incidence notable sur les objectifs immédiates, les résultats et les activités de l'assistance, mais qui tiennent à l'évolution de la combinaison des apports déjà convenus ou aux augmentations de coûts dues à l'inflation etc.
- Des révisions statutaires dont l'objectif est de refléter les dépenses effectives d'une année à l'autre ou le changement des coûts des services et du matériel dû à l'inflation.

Budget du projet

Apports	Unités	Budget (US\$)
Consultants – honoraires		
1. Préparation, mission de diagnostic (3 experts sur terrain)		\$ 45,000
2. Rapport préliminaire et animation atelier de discussion (4 experts)		25,000
3. Consultations et préparation du plan d'action (4 experts)		50,000
Appui logistique, statistique, secrétariat à Londres		10,000
Frais de voyage, perdiem, traduction et secrétariat au Cameroun		50,000
Réunion et location de salles		10,000
Frais divers		5,000
Frais de gestion		10,000
Total		\$ 205,000

Les apports du gouvernement et des bailleurs de fonds seront mis dans un fonds commun.
La distribution prévue est :

Gouvernement (MINEFI)	US\$ 105,000
PNUD	10,000
Banque Mondiale	27,882
Gouvernement de l'Allemagne (Euro 15,000)	18,173
Gouvernement du Canada (CDA \$30,000)	25,772
Gouvernement de la France (Euro 15,000)	18,173
Total	\$205,000

Annexe 1

Termes de Reference

Diagnostic Indépendant du Partenariat au Développement au Cameroun

Contexte. Début 2006, en proximité du point d'achèvement de l'initiative PPTE, le Cameroun s'approche à un moment important dans sa trajectoire de développement. Cette échéance pourrait modifier profondément le profil de ses besoins d'appuis techniques et financiers, ainsi que des rapports à long terme avec ses principaux partenaires extérieurs.

Cette perspective immédiate se calque sur un historique de relations de partenariat reconnues de part et d'autre comme difficiles. Un symptôme à ce jour en est un sentiment assez répandu, mais difficile à cerner, de frustration. Le partenariat au Cameroun ne s'appuierait toujours pas, selon ces voix, sur une base solide de *confiance*, de *crédibilité* et *cohérence* dans les comportements réciproques. Peser et interpréter utilement de telles perceptions, pour éventuellement pouvoir y porter remède, n'est cependant pas chose facile.

Ces doutes persistent malgré de considérables efforts récents visant à renforcer la coordination de l'aide, la maîtrise des dépenses publiques, et la lutte contre la corruption. Il y a eu notamment la création de structures techniques et politiques de suivi tant des stratégies que des outils de projet, et plusieurs cadrages de politiques macroéconomiques et sectorielles mis en place. L'impact global de cet acquis semblerait cependant ne pas être encore à l' hauteur des attentes des partenaires, tant nationaux que internationaux.

Pendant ce temps, enfin, une impulsion particulière vient d'être donnée sur le plan international à l'amélioration de l'efficacité de l'aide au développement, base indispensable à l'augmentation attendue de son volume à horizon 2010. L'efficacité est recherchée notamment par un meilleur *alignement* de l'aide sur les priorités et institutions nationales, une *harmonisation* croissante des comportements et des procédures entre les partenaires, et une plus grande attention à la *gestion par les résultats*.

Le Cameroun, et tous ses principaux partenaires, ont souscrit de plein gré à la Déclaration de Paris promulguée à cet effet en Mars 2005, et souhaitent pouvoir la mettre en œuvre dans le contexte spécifique du pays. Un premier pas nécessaire dans cette voie serait de se doter d'une meilleure compréhension réciproque des inconvénients de la situation actuelle ainsi que des alternatives possibles.

Objectifs proposés

1. *Affiner l'état des lieux sur l'efficacité de l'aide au Cameroun.* Un point de vue neutre extérieur, opérant de manière consultative et sensible aux nuances locales, pourrait entendre un large éventail de voix sur les attentes et réalisations à ce jour,

et les éventuels facteurs de blocage et d'ouverture. Il devrait notamment suggérer des mesures d'impact, permettant de cibler des résultats attendus à l'avenir. Au début du diagnostic, des séances de discussion séparées mais coordonnées avec les principaux partenaires gouvernementaux et nationaux sont proposées. Ces discussions pourraient être animées par la présentation d'études de cas d'autres pays, tels la Tanzanie et le Mozambique.

2. *Effectuer un diagnostic des principaux leviers possibles d'amélioration*, leurs coûts et incidences éventuelles, et les responsabilités incombant aux divers acteurs de développement : gouvernement, pays donateurs et agences internationales, société civile (administrations locales, secteur privé, ONG à tous niveaux, associations etc.). En particulier, il faut peser les mérites de préserver l'acquis institutionnel contre tout avantage à tirer de mutations éventuelles nécessaires.
3. *Proposer un nouveau cadre de partenariat, et une « feuille de route » permettant de l'atteindre progressivement*, ainsi que des indicateurs de performance appropriés, un calendrier de suivi et une estimation des besoins d'appui pour les phases ultérieures.

Méthodologie

La démarche générale tiendrait compte des expériences de diagnostics de partenariat effectués ailleurs, notamment en Tanzanie et plus récemment, mais de façon partielle, en Mozambique, auxquels des experts de ODI ont contribué. Elles mettent l'accent sur l'importance d'une perspective neutre et franche, laissant suffisamment d'espace pour de multiples itérations parmi et entre les partenaires. Il s'agit plutôt d'aboutir par étapes à un processus de dialogue plus fiable que de découvrir une quelconque « vérité » sous-jacente, et surtout pas à travers une seule, voir deux ou trois interventions ponctuelles.

Deuxièmement, le diagnostic « permanent » se compose de deux composantes, une plus visible au court terme mais une beaucoup plus importante à long terme. Une petite « équipe d'enquête », d'un part de trois ou quatre experts internationaux devrait opérer comme catalyseur. Elle ferait levier sur des « groupes de contact » informels, tout au moins au début, qui refléteraient les perspectives du gouvernement, des partenaires extérieurs et de la société civile Camerounaise. À terme, de tels groupes de contacts pourraient évoluer vers, ou se fondre dans, des structures plus formalisées de dialogue.

Dans une phase ultérieure, il est tout à fait envisageable qu'une institution indépendante camerounaise facilite de tels diagnostics, tandis que l'expertise internationale lui apporte un soutien plus modeste. C'est dans l'attente d'une telle transition que l'ODI est proposé dans un rôle initial de facilitation.

Travaux et calendrier :

Pendant la première moitié de 2006, deux interventions sont proposées avec les résultats attendus suivants;

1. Fin février - début mars : mission d'environ dix jours de l'équipe internationale de diagnostic ; entretiens individuels et de groupe pour recueillir le maximum de témoignages et suggestions ; identification de sources et fiabilité d'indicateurs d'harmonisation et d'alignement. Préparation (avant 15 mars) de rapport succinct indiquant grandes lignes du diagnostic, pistes possibles d'amélioration, et grands inconnus.
2. Avril/Mai 2006 (dès discussion du rapport préliminaire suffisamment entamée) facilitation atelier à haut niveau au Cameroun par équipe internationale (deux jours) suivie par 8 à 10 jours de visites de consultation et dialogue pour établir des principes et mécanismes d'un partenariat futur. Réunion de briefing et concertation finale multipartenaires. Plan d'action proposé sur place en attente de décisions définitives des partenaires.

Composition de l'équipe internationale de diagnostic proposée

L'ensemble des travaux de la première phase serait entrepris par L'Institut de Développement d'Outre-Mer (Overseas Development Institute-ODI) de Londres, qui recruterait chaque expert et en assurerait la coordination sous sa propre responsabilité.

(ODI est un institut de recherche autonome non-gouvernemental à but non-lucratif. Il est particulièrement saisi d'évaluations en matière d'efficacité d'aide au développement. Dans ce domaine, Tony Killick, ancien Directeur et expert associé de l'ODI, est intervenu à plusieurs reprises dans les diagnostics indépendants au Tanzanie et Mozambique ; Andrew Rogerson a été un des principaux rapporteurs pour la préparation du Forum de Paris mentionné ci-dessus; et des missions analogues se déroulent, notamment au Kenya, Rwanda et Yémen, sous financement tant multilatéral (UE, PNUD, Banque Mondiale) que bilatéral. Pour plus amples informations, voir www.odi.org.uk/pppg/cape)

Membres de l'équipe probables (voir CV en annexe) :

1. **Andrew Rogerson**, britannique, chercheur à l'ODI, ancien directeur de la Banque Mondiale pour l'Afrique Centrale et l'Océan Indien, ancien représentant spécial de la Banque auprès de L'UE. (*Chef de File*)
2. **SE Lamine Loum**, sénégalais, inspecteur des finances et expert international indépendant, ancien Premier Ministre et Ministre des Finances, actuel membre du Panel à haut niveau pour le projet d'oléoduc Tchad Cameroun.
3. **Olivier Lafourcade**, français, expert indépendant et conseiller à la direction de l'AFD, ancien directeur de la Banque Mondiale pour L'Afrique et pour le Mexique.
4. **Andrew Lawson**, britannique, charge de programmes à l'ODI, expert en gestion des finances publiques, ancien conseiller EuropAid, responsable équipe évaluation gestion FP au Mozambique (*suivi au siège ODI et participation à partie de la deuxième mission*)

Cadre des Résultats

Ce format sera utilisé pour les rapports trimestriels.

Description	Indicateurs	Cibles						Responsable	Commentaires
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6		

CADRE DES RÉSULTATS ET DES RESSOURCES DU PROJET

<p>Effet escompté tel qu'il est énoncé dans le Cadre de résultats du pays : Utilisation efficiente des ressources financières (budget, aide extérieure, PPTE) pour la lutte contre la pauvreté.</p>		
<p>Indicateur d'effet tel qu'il est énoncé dans le Cadre des résultats et des ressources du programme, y inclus les activités de base et la cible : Structure de coordination de l'aide opérationnelle</p>		
<p>Ligne de service du CFP : 2.7 – Public Administration reform</p>		
<p>Stratégie de partenariat : La stratégie de partenariat repose sur l'implication des bailleurs de fonds clés bilatéraux et multilatéraux ainsi que la société civile.</p>		
<p>Titre et numéro du projet : Evaluation des Partenariats d'Aide au Cameroun</p>		
	Produits prévus	Activités prévues
<p>1.1 - Partenariat entre le Gouvernement du Cameroun et les partenaires au développement analysé et plan d'actions approuvé</p>	1.1.1 - Mission d'évaluation (Préparation et mission de terrain)	<p>Apports</p> <p>3 experts internationaux sur terrain : 45,000</p> <p>Frais de voyage, perdiem : 15,000</p> <p>Divers (traduction et secrétariat à Londres et au Cameroun) : 5,000</p>
	1.1.2 - Mission pour faciliter le dialogue	<p>4 experts internationaux sur terrain : 25,000</p> <p>Frais de voyage, perdiem : 17,500</p> <p>Divers (traduction et secrétariat à Londres et au Cameroun) : 5,000</p>
	1.1.3 - Réunion pour l'élaboration du plan d'actions	<p>4 experts internationaux sur terrain : 30,000</p> <p>Frais de voyage, perdiem : 20,000</p> <p>Divers (location salle, traduction et secrétariat au Cameroun) : 32,500</p> <p>Frais de gestion : 10,000</p>

PAGE DE SIGNATURE

Pays : Cameroun

Effet de l'UNDAF et indicateur: Croissance équitable et développement durable

Effet escompté/Indicateur : Utilisation efficiente des ressources financières (budget, aide extérieure, PPTE) pour la lutte contre la pauvreté/ Structure de coordination de l'aide opérationnelle

Produit escompté/Indicator: Partenariat entre le Gouvernement du Cameroun et les partenaires au développement analysé/Plan d'actions approuvé

Partenaire chargé de la mise en œuvre : MINEFI

Autres partenaires :

- Banque Mondiale
- Gouvernement de l'Allemagne
- Gouvernement du Canada
- Gouvernement de la France


Période du programme : Février – Juillet 2006
 Composante du programme : Diagnostic et Plan d'actions
 Titre du projet : Evaluation des Partenariats d'Aide au Cameroun
 Numéro du projet : 00049744
 Durée du projet : 6 mois
 Modalité de gestion : NEX

Budget	US\$195.000
Frais de services généraux de gestion	10.000
Budget total	US\$205.000
Ressources allouées :	
• Gouvernement	105.000
• Ressources ordinaires	10.000
• Autres :	
○ Banque Mondiale	27.882
○ GVT Allemagne	18.173
○ GVT Canada	25.772
○ GVT France	18.173
• Apports en nature	_____
Budget non financé	_____

Approuvé par (Gouvernement) :

- MINPLAPDAT : 
- MINEFI : 

Approuvé par (Partenaires financiers) :

Gouvernement de l'Allemagne : 

Gouvernement du Canada : 


Gouvernement de la France : G. Lettre SCAC/CF N° 173

Banque Mondiale : 

PNUD : 

Sophie de Caen
RR




Jean-François VALETTE
Ambassadeur de France
au Cameroun

PLAN DE TRAVAIL ANNUEL

Année : 2006		Dept: Cameroun		Titre Projet : Evaluation des Partenariats d'Aide au Cameroun								
Agence de mise en œuvre : MINEFI												
Output Escompté	Activités Principales	Chronogramme				Partie Responsable	Proj ID	Budget				
		T1	T2	T3	T4			Fond	Donnateur	Description du Budget	Montant	
Partenariat entre le Gouvernement du Cameroun et les partenaires au développement analysé et plan d'actions approuvé	Mission d'évaluation (Préparation et mission de terrain)	x				MINEFI	00049744	30000	GVT/Bailleurs	71200	Consultants internationaux	45,000
							00049744	30000	GVT/Bailleurs	71600	Frais de voyage + Perdiem	15,000
							00049744	04000	PNUJ	74500	Divers (Appui logistique, divers, secrétariat Londres, traduction et secrétariat au Cameroun)	5,000
											65,000	
	Mission pour faciliter le dialogue						00049744	30000	GVT/Bailleurs	71200	Consultants internationaux	25,000
							00049744	30000	GVT/Bailleurs	71600	Frais de voyage + Perdiem	17,500
		x				MINEFI	00049744	04000	PNUJ	74500	Divers (Appui logistique, divers, secrétariat Londres, traduction et secrétariat au Cameroun)	5,000
												47,500
	Réunion pour l'élaboration du plan d'actions						00049744	30000	GVT/Bailleurs	71200	Consultants internationaux	30,000
							00049744	30000	GVT/Bailleurs	71200	Consultants internationaux	20,000
x					MINEFI	00049744	30000	GVT/Bailleurs	71600	Frais de voyage + Perdiem	17,500	
						00049744	30000	GVT/Bailleurs	74500	Divers (location de salle)	5,000	
						00049744	30000	GVT/Bailleurs	74500	Divers	10,000	
											10,000	
											92,500	
TOTAL											205,000	