



TERMES DE RÉFÉRENCE

Composante 2 : Amélioration du cadre de gouvernance à plusieurs niveaux et de la capacité des entités décentralisées à fournir des services
Sous composante 2.1 Renforcement des capacités institutionnelles à plusieurs niveaux pour la décentralisation
Activités :
2.1.a.05.07.01 : Etude relative aux modalités de gestion des ressources humaines des CTD et du traitement des pensionnés

REALISATION D'UNE ETUDE SUR LA REFORME DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DES COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES

1. Contexte et justification

Depuis la promulgation de la Constitution du 18 janvier 1996 consacrant la décentralisation comme mode d'organisation de l'État, le Cameroun a engagé de profondes réformes visant à transférer aux collectivités territoriales décentralisées (CTD) des compétences, des ressources et des responsabilités accrues. La réforme de la gestion des ressources humaines constitue un levier stratégique majeur pour permettre aux CTD d'exercer pleinement les missions qui leur sont dévolues en matière de développement local, de gouvernance territoriale, et de prestation de services de base aux populations.

En effet, les collectivités territoriales sont confrontées à une série de défis structurels et opérationnels dans la gestion de leurs ressources humaines. L'héritage d'un système fortement centralisé, couplé à l'absence d'un cadre normatif clair et opérationnel pour la GRH locale, a entraîné des dysfonctionnements notables : faible qualification des agents, inadéquation entre profils et postes, sous-effectifs dans certains secteurs clés (santé, éducation, aménagement du territoire, etc.), opacité dans les procédures de recrutement, et manque d'outils de planification et de gestion prévisionnelle des effectifs.

Par ailleurs, le transfert progressif de compétences de l'État vers les CTD, tel que prévu dans les lois de 2004 (loi n°2004/017 sur l'orientation de la décentralisation et loi n°2004/018 fixant les règles applicables aux communes), puis renforcé par le Code général des CTD de 2019, n'a pas été accompagné de mécanismes solides de professionnalisation et de valorisation des carrières locales. Le statut des personnels des CTD, bien que prévu, demeure fragmenté, avec des disparités entre les statuts des

agents communaux, ceux mis à disposition par l'État, et ceux recrutés de manière contractuelle sans cadre formel.

L'ensemble des problématiques soulevées plus haut rend nécessaire la conduite d'une réforme de l'ensemble de la gestion des ressources humaines des collectivités territoriales décentralisées. S'inscrivant dans la logique de la modernisation des CTD impulsée par le MINDDEVEL en mai 2025 et en rapport avec la stratégie nationale de la décentralisation, cette réforme permettrait d'améliorer l'efficacité administrative en garantissant la qualité des services publics, de responsabiliser les élus locaux, d'améliorer la performance des CTD et des institutions et organes de suivi des RH des CTD, d'optimiser les ressources financières et de renforcer l'attractivité des métiers de la fonction publique locale.

2. Objectifs de la mission

Cette étude, qui s'inscrit dans le cadre de la modernisation de l'administration publique locale, a pour ambition d'améliorer significativement la gestion des ressources humaines des collectivités territoriales décentralisées (CTD) à travers l'optimisation des processus de recrutement, la gestion des carrières incluant mobilité et formation continue et l'organisation des pensions, afin de renforcer l'efficacité, la performance administrative et la qualité des services publics délivrés aux populations sur le territoire. Cette étude qui s'inscrit dans la mouvance de la modernisation de l'administration publique vise l'amélioration de la gestion des ressources humaines des CTD, dans la perspective de renforcer l'efficacité et la qualité des services délivrés aux populations.

De manière spécifique, il s'agit :

- de dresser l'état des lieux de la gestion des ressources humaines des collectivités territoriales décentralisées ;
- d'identifier les limites, les contraintes, les risques et les opportunités du cadre actuel en tenant compte de bonnes pratiques et innovations en la matière ;
- d'identifier des pistes d'amélioration envisageables ;
- de proposer un ensemble de mesures visant les améliorations envisagées ;
- de proposer des recommandations concrètes assorties d'un plan d'action opérationnel, pour la mise en œuvre d'un système modernisé, transparent et performant.

3. Résultats attendus

- Un état des lieux de la gestion des ressources humaines est dressé ;
- Lacunes, contraintes et opportunités d'amélioration sont identifiés ;
- Des pistes d'amélioration sont identifiées ;
- Des mesures visant les améliorations sont déclinées ;
- des recommandations concrètes assorties d'un plan d'action opérationnel sont formulées.

4. Méthodologie

Le consultant retenu formulera une proposition méthodologique qui devra s'articuler autour des étapes suivantes :

- ✓ Cadrage et démarrage de la mission ;
- ✓ Etat des lieux et diagnostic ;
- ✓ L'analyse des principales pistes d'amélioration ;
- ✓ Formulation des recommandations et du plan d'action

- ✓ Production du rapport final.

1. Cadrage et démarrage de la mission

Compréhension fine de la mission : analyse des attentes, objectifs, contraintes et livrables attendus.

Proposition méthodologique détaillée précisant :

- le périmètre ciblé (recrutement, gestion des carrières, pensions) ;
- les outils méthodologiques (revue documentaire, entretiens, enquêtes, ateliers participatifs, benchmarking) ;
- la planification des différentes phases.
- Mise en place du comité de pilotage et des points de suivi réguliers afin d'assurer la qualité et la pertinence du déroulement.

2. État des lieux et diagnostic approfondi

2.1. Revue documentaire

- Analyse des cadres juridiques, réglementaires et institutionnels régissant la GRH au sein des CTD (statuts, règlements internes, textes légaux).
- Étude des documents existants relatifs à l'organisation des ressources humaines, aux organigrammes types des communes et aux référentiels métiers.
- Prise en compte des données issues des recensements antérieurs du personnel communal (dont la cartographie métiers réalisée avec la NASLA).

2.2. Analyse des contraintes

- Identification des dysfonctionnements juridiques, institutionnels et opérationnels impactant la gestion optimale du personnel communal.
- Recensement des insuffisances dans les pratiques RH : recrutement, mobilité, accès à la formation, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC).

2.3. Benchmarking

Procéder à une étude comparative avec des structures territoriales modèles ou similaires, pour identifier les pratiques innovantes et efficaces.

2.4. Consultation des parties prenantes

Elle consiste en la tenue :

- Des entretiens semi-structurés et ateliers avec les acteurs clés : élus locaux, agents communaux, services RH des CTD, administrations sectorielles, syndicats, partenaires techniques et financiers ;
- Des Collecte des données sur les processus RH, les outils utilisés, et les difficultés rencontrées.

2.5. Évaluation des processus RH au sein des CTD

Ici, le consultant veillera à :

- L'analyse des procédures actuelles de gestion (recrutement, avancement, gestion des carrières, gestion des pensions) ;

- L'évaluation du degré d'autonomie des CTD dans l'exercice de ces processus, au regard des textes applicables ;
- Le diagnostic des systèmes d'information RH disponibles et de leur efficacité .

3. Analyse des pistes d'amélioration

- Identification des bonnes pratiques internes et externes (nationales et internationales) ;
- Repérage des innovations technologiques et organisationnelles susceptibles d'améliorer l'efficacité et la transparence de la GRH ;
- Analyse des leviers possibles pour assurer un meilleur alignement entre besoins des CTD et ressources humaines mobilisées ;
- Proposition d'un schéma type d'organigramme et définition claire des fonctions clés.

4. Formulation des recommandations et plan d'action opérationnel

Le consultant devra proposer des recommandations concrètes et ciblées sur :

- L'adaptation des cadres juridiques et réglementaires à la réalité locale ;
- La mise en place ou l'amélioration des outils et procédures RH ;
- Le renforcement des capacités des gestionnaires RH à tous niveaux ;
- Le développement d'un système informatisé performant de gestion des RH adapté aux CTD ;
- L'intégration d'une politique cohérente de gestion des carrières, formation, rémunération et pensions.

De même, il devra élaborer un plan d'action détaillé incluant :

- La priorisation des actions à court, moyen et long terme ;
- Le calendrier précis de mise en œuvre couvrant notamment une première phase opérationnelle sur 6 mois ;
- Les indications budgétaires et modalités de mobilisation des ressources ;
- Les modalités de suivi-évaluation de la réforme.

5. Production et validation du rapport final

Dans le cadre de sa mission, le consultant devra :

- Rédiger un rapport complet intégrant les analyses, recommandations et plan d'action ;
- Organiser une séance de restitution et validation avec toutes les parties prenantes ;
- Prendre en compte les observations pour finalisation du rapport ;
- Produire ledit rapport.

5. Livrables

- Rapport de démarrage
- Rapport sur l'état des lieux et diagnostic ;
- Rapport sur les propositions des pistes d'amélioration ;
- Rapport final assorti du plan d'action opérationnel.

6. Durée de la mission

La mission est prévue pour une durée de soixante (60) jours, étalés sur trois mois, à compter de la date de démarrage.

7. Profil du Cabinet/bureau d'études

Le consultant devra faire preuve de compétences avérées en matière de GRH et plus précisément dans le contexte de la décentralisation, du développement local, et de la gouvernance locale.

Le consultant devra avoir les expériences avérées suivantes :

- ✓ Au moins trois (03) missions référencées en matière de gestion de la fonction publique et gestion de ressources humaines au niveau local ou missions similaires ;
- ✓ Avoir exercé pendant au moins cinq (05) ans dans le domaine de la décentralisation et du développement local ;
- ✓ Justifier d'expériences en matière de planification stratégique (diagnostic et formulation des plans d'action).

Le consultant mobilisera le personnel suffisant et de qualité pour assurer les prestations requises.

Il devra proposer au minimum une équipe ayant au minimum les profils clés suivants :

a) Chef de mission

Le Chef de mission est responsable de la coordination générale de la mission avec l'objectif principal d'assurer le déroulement normal en termes de respect des délais, de qualité et de coûts. Il fera tout pour minimiser l'impact des difficultés qui pourraient surgir en cours d'exécution de la mission.

Profil du Chef de mission

- ✓ Être titulaire d'un diplôme équivalent à BAC+5 au moins, dans l'une des disciplines suivantes : sciences politiques, sciences sociales, droit, économie, planification ;
- ✓ Avoir au moins dix (10) années expérience dans la conduite des études en lien avec la gestion des ressources humaines, dont au moins cinq (05) années dans la gestion des ressources humaines des CTD ;
- ✓ Démontrer de la conduite d'au moins deux études dans le domaine de la GRH dont une au moins dans la GRH des CTD ;
- ✓ Avoir une bonne connaissance des problématiques de décentralisation, du développement local, et de la gouvernance locale ;

b) Autres personnels

Pour l'exécution de la mission le cabinet/bureau d'études devra proposer les experts ci-après :

- ✓ Un juriste/expert en droit public et administratif maîtrisant les aspects législatifs et réglementaires de la décentralisation ;
- ✓ Un économiste/statisticien/démographe, spécialiste des données économiques, démographiques et statistiques, capable d'analyser et d'évaluer l'impact de la décentralisation sur le développement local ;

Expert économiste/statisticien/démographe,

- Un diplôme supérieur au minimum BAC+5 au minimum en économie, en statistique ou domaine équivalent

- Une expérience pluridisciplinaire avérée d'au moins cinq (05) ans dans la conduite des études économiques, statistiques, démographique, planification ;
- Avoir une connaissance pratique des logiciels d'analyse statistique ;
- Expérience professionnelle d'au moins 05 années dans l'élaboration des documents de diagnostic et de stratégie
- Avoir une expérience dans la conduite des études dans le domaine de la décentralisation serait un plus ;

Expert juriste en droit public et administratif et décentralisation

- Un diplôme supérieur au minimum BAC+5 dans les domaines du droit public et administratif ou tout domaine équivalent ;
- Une expérience pluridisciplinaire avérée d'au moins cinq (05) ans dans les aspects législatifs et réglementaires de la décentralisation ;
- Justifier d'au moins deux (02) études sur des aspects législatifs et réglementaires de la décentralisation, dont une au moins sur les questions liées au RH des CTD ;
- Avoir une expérience dans la conduite des études au Cameroun serait un plus ;

8. Langues de travail

La langue de travail de la mission est le français ou l'anglais. Toutefois les experts devront avoir une bonne maîtrise de l'autre langue. Aussi, le chef de mission devra une bonne maîtrise de l'anglais et du français.

9. Critère d'évaluation

La comparaison des cabinets se fera suivant leur qualification.