

R E P U B L I Q U E D U C A M E R O U N  
PAIX - TRAVAIL - PATRIE



---

# RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCE 2013

**CHAPITRE 50**

**MINISTERE DE LA FONCTION  
PUBLIQUE ET DE LA  
REFORME ADMINISTRATIVE**

---

VERSION FRANÇAISE

---

# SOMMAIRE

---

	<b>NOTE EXPLICATIVE</b>	<b>4</b>
<b>1.</b>	<b>CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DES PROGRAMMES</b>	<b>5</b>
1.1.	RAPPEL DE LA SYNTHÈSE STRATÉGIQUE	6
1.2.	PRÉSENTATION DU DOMAINE D'INTERVENTION DU MINISTÈRE	6
1.3.	CONTEXTE DE L'EXÉCUTION DES PROGRAMMES	7
1.4.	AUTRES FAITS MAJEURS DE L'ANNÉE 2013	8
<b>2.</b>	<b>ETAT DE MISE EN OEUVRE DES PROGRAMMES</b>	<b>9</b>
2.1.	<b>PROGRAMME 616: AMELIORATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ETAT</b>	<b>10</b>
2.1.1.	PRÉSENTATION DU PROGRAMME	11
2.1.2.	CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME	11
2.1.3.	PERFORMANCE GLOBALE DU PROGRAMME EN 2013	12
2.1.4.	PERFORMANCES DÉTAILLÉES DU PROGRAMME PAR ACTIONS POUR L'ANNÉE 2013	15
2.2.	<b>PROGRAMME 617: APPROFONDISSEMENT DE LA REFORME ADMINISTRATIVE</b>	<b>19</b>
2.2.1.	PRÉSENTATION DU PROGRAMME	20
2.2.2.	CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME	20
2.2.3.	PERFORMANCE GLOBALE DU PROGRAMME EN 2013	21
2.2.4.	PERFORMANCES DÉTAILLÉES DU PROGRAMME PAR ACTIONS POUR L'ANNÉE 2013	23
2.3.	<b>PROGRAMME 618: ADMINISTRATION ET PILOTAGE</b>	<b>25</b>
2.3.1.	PRÉSENTATION DU PROGRAMME	26
2.3.2.	CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME	26
2.3.3.	PERFORMANCE GLOBALE DU PROGRAMME EN 2013	26
2.3.4.	PERFORMANCES DÉTAILLÉES DU PROGRAMME PAR ACTIONS POUR L'ANNÉE 2013	29
<b>3.</b>	<b>BILAN STRATEGIQUE ET PERSPECTIVES</b>	<b>34</b>

3.1.	RAPPROCHEMENT DES RÉSULTATS OBTENUS AVEC L'OBJECTIF STRATÉGIQUE DU MINISTÈRE	35
3.2.	LEÇONS APPRISES	36
3.3.	PERSPECTIVES	37

## NOTE EXPLICATIVE

---

La loi n° 2007 du 26 décembre 2007 portant Régime Financier de l'Etat a mis en place un nouveau mode de gestion budgétaire, comptable et financier dans les administrations publiques. Ce nouveau cadre concrétise la volonté politique du Chef de l'Etat qui, lors de sa communication spéciale au cours du Conseil des Ministres du 12 septembre 2007, disait : « le Gouvernement doit s'attendre à être jugé sur les critères de performance ». Il est également une véritable constitution financière qui vient remplacer l'Ordonnance de 1962 qui, malgré les résultats non négligeables, était devenue inadaptée au regard des défis auxquels notre pays doit désormais faire face.

Le nouveau texte est une traduction dans les faits de la gestion axée sur les résultats. En effet, après l'adoption et la promulgation de la loi de finances n° 2012/014 du 21 décembre 2012, première élaborée en mode programme, et son exécution tout au long de l'année 2013 dans l'ensembles des ministères et autres organes institutionnels, il est nécessaire de dresser un bilan des activités menées et des résultats obtenus dans le cadre des politiques publiques mises en œuvre dans un document appelé Rapport Annuel de Performance.

L'élaboration du Rapport Annuel de Performance (RAP) constitue à cet effet une autre grande avancée dans le déploiement des principes et normes édictés dans le nouveau Régime Financier de l'Etat. Elle permet d'une part de rendre compte des résultats obtenus et de l'utilisation des ressources affectées à chaque programme et d'autre part favorise une meilleure projection des résultats à venir, tirant avantage des leçons apprises au cours de l'exercice 2013. Au terme des douze (12) mois d'exécution des 160 programmes inscrits dans la loi de finances 2013, les présents RAP - 2013, rendent compte de la mise en œuvre desdits programmes en présentant :

- Le contexte de mise en œuvre des programmes ;
- L'état de mise en œuvre pour le compte de l'exercice 2013 du premier cycle de budgétisation par programme ;
- Le bilan stratégique et les perspectives.

L'examen par le Parlement de cette première génération de Rapports Annuels de Performance produits par les administrations revêt un caractère essentiel dans la mesure où il inscrit dans la réalité la gestion budgétaire axée sur la performance. Il permet à travers les différentes évaluations et remises en cause, d'éprouver la réforme en cours et de réorienter la démarche en fonction des principaux constats.

Ainsi donc, l'Etat bâtit un sentier de progression ; un cercle vertueux d'améliorations continues permettant de construire pour chaque administration ou institution, une trajectoire de performance soutenue par les outils et nouvelles règles de gestion budgétaire.

# 1. CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DES PROGRAMMES

## 1.1. RAPPEL DE LA SYNTHÈSE STRATÉGIQUE

La vision de développement du Cameroun à l'horizon 2035 est celle « **d'un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité** ».

Pour opérationnaliser cette vision, l'Etat Camerounais s'est doté en 2008 d'un instrument de référence, le **Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE)** qui énonce un ensemble d'objectifs de politiques économique, sociale et culturelle pour le Cameroun, pour la période 2010-2020. Le Ministère de la fonction Publique et de la Réforme Administrative, fortement interpellé par l'Axe 3 dudit document « Gouvernance et Gestion Stratégique de l'Etat », entend contribuer de manière significative à la réalisation de cette vision, notamment par :

- **une gestion de proximité des ressources humaines de l'Etat** : en vue de la valorisation de cette ressource capitale, de l'amélioration de la performance et de la réduction des coûts dans le secteur public, ainsi que de la maîtrise des effectifs et de la masse salariale ;
- **la poursuite de la modernisation de l'Administration publique** : pour en faire un instrument au service du développement à travers notamment l'amélioration du cadre institutionnel de la gestion administrative et de la gouvernance.

Il convient de signaler que le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative a élaboré sa stratégie de développement au courant de l'année 2010. Cette dernière a été validée par les administrations compétentes, notamment le MINEPAT.

## 1.2. PRÉSENTATION DU DOMAINE D'INTERVENTION DU MINISTÈRE

Le décret N°2011/408 du 09 décembre 2011 portant organisation du Gouvernement définit le domaine d'intervention du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative. Il est chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique gouvernementale en matière de Fonction Publique et Réforme Administrative.

A ce titre, conformément au **décret n° 2012/537 du 19 novembre 2012** qui en organise le fonctionnement, il est chargé :

- de la gestion des fonctionnaires et agents de l'Etat, exception faite des agents de la sûreté nationale et des forces armées, des magistrats et des personnels de l'Administration pénitentiaire, sous réserve des attributions dévolues aux autres chefs de départements ministériels ;
- de la préparation des mesures législatives ou réglementaires relatives au statut des agents de l'Etat ;
- de la coordination des actions de formation des agents de l'Etat et des fonctionnaires ;
- de la diligence des actions disciplinaires contre les fonctionnaires et agents de l'Etat dans les conditions déterminées par les textes réglementaires ;
- de toutes les études relatives à l'évolution des besoins et ressources en agents de l'Etat, sous réserve des attributions dévolues aux autres chefs de départements ministériels ;
- du contentieux de la fonction publique ;

- du conseil du gouvernement en matière d'organisation et de réforme administratives ; à ce titre, il étudie et propose à celui-ci toute mesure visant à améliorer le rapport coût-rendement dans les services publics et l'accélération du processus de traitement des dossiers administratifs ;
- de la tutelle de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) et de l'Institut Supérieur de Management Public (ISMP).

De ces attributions organiques du MINFOPRA, se dégagent deux (02) fonctions principales, à savoir : la gestion des ressources humaines et la réforme administrative.

Afin de se déployer efficacement dans ce champ de compétences. Le MINFOPRA a mis sur pied trois programmes dont deux opérationnels et un support.

S'agissant des programmes opérationnels on peut citer :

- Programme 616 : amélioration de la gestion des ressources humaines de l'Etat ;
- Programme 617 : approfondissement de la réforme administrative ;

Le programme support quant à lui est le programme 618 intitulé « administration et pilotage ».

### 1.3. CONTEXTE DE L'EXÉCUTION DES PROGRAMMES

Les trois (03) programmes du MINFOPRA ont été mis en œuvre dans un environnement marqué par l'entrée en vigueur de la Loi de Finances 2013 qui formalise la mise en œuvre de la réforme budgétaire de l'Etat.

Cette **Loi n°2012/014 du 21 décembre 2012 portant loi de finances de la République du Cameroun pour l'exercice 2013**, consacre le premier budget de l'Etat présenté par programmes, avec une enveloppe globale équilibrée en recettes et en dépenses à la somme de 3.236 milliards. La part allouée au MINFOPRA s'élevait à 12.997.000.000 FCFA, soit 12.097.000.000 FCFA pour le fonctionnement, et 900.000.000 FCFA pour l'investissement public.

La nouvelle exigence induite par les dispositions de cette Loi de finances concerne la transcription désormais obligatoire de la dépense publique, dans différents Programmes concourant à la réalisation des objectifs de développement économique, social et culturel du pays. Le Gouvernement va ainsi renforcer les liens entre le Budget et les stratégies nationales, sectorielles et ministérielles, afin d'améliorer l'allocation des ressources et la qualité de la dépense. Ce nouveau dispositif consacre ainsi le passage d'une logique de moyens, qui reflétait difficilement les priorités nationales, à une gestion axée sur les résultats qui responsabilise les différents acteurs politiques et administratifs pour une mise en œuvre plus efficace et efficiente des politiques publiques à l'intention des populations.

Les difficultés liées au démarrage de la mise en œuvre du budget ont impacté aussi bien sur la mise en route des projets et programmes et la mise à disposition des ressources financières.

La prise en main pleine et entière du domaine de compétences d'un nouvel acteur, en l'occurrence le Ministère des Marchés Publics (MINMAP), dans le processus de passation des marchés, a eu pour conséquence le rallongement significatif des procédures en la matière, ce

qui a considérablement impacté sur la performance des programmes du MINFOPRA. A cela s'ajoutent :

- le démarrage laborieux de l'année budgétaire qui vient considérablement grever la célérité de l'impulsion dans l'implémentation des projets en début d'exercice, avec pour corollaire principal le déphasage de la programmation initiale des activités ;
- la faible adhésion de quelques administrations bénéficiaires dans la mise en œuvre de certains projets.

#### **1.4. AUTRES FAITS MAJEURS DE L'ANNÉE 2013**

Comme autres éléments ayant marqué ce contexte, figurent les textes réglementaires ci-après, dont la mise en œuvre a, à maints égards, canalisé ou du moins jouté le MINFOPRA dans sa marche vers l'atteinte de ses objectifs pour l'exercice évalué. Il s'agit :

- du décret n°2012/079 du 09 mars 2012 portant régime de la déconcentration de la gestion des personnels de l'Etat et de la Solde, qui consacre le transfert de la gestion de certains actes de carrière aux administrations utilisatrices;
- du décret n°2012/537 du 19 novembre 2012, portant organisation du MINFOPRA.

## 2. ETAT DE MISE EN OEUVRE DES PROGRAMMES

# 2013

RAPPORT ANNUEL  
DE PERFORMANCE

## 2.1. PROGRAMME 616

AMELIORATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE  
L'ETAT

Responsable du programme

**KOUKOLO Germain**  
*Conseiller Technique N°2*

### 2.1.1. PRÉSENTATION DU PROGRAMME

Dans la loi de finances de l'exercice 2013, l'objectif du programme 616 était d'optimiser la Gestion des Ressources Humaines de l'Etat, avec comme indicateur le Nombre d'administrations disposant d'outils de GRH, notamment le plan pluri annuel de recrutement, le plan de formation, le cadre de référence de la gestion prévisionnelle des effectifs, les outils d'automatisation des avancements et d'amélioration du système de liquidation des droits et le guide méthodologique de mise à jour du fichier des personnels de l'Etat. La situation initiale en 2012 indiquait qu'une (01) administration disposait desdits outils et la situation projetée prévoyait qu'ils soient disponibles dans 36 administrations à l'horizon de 2015.

OBJECTIF	Optimiser la gestion des ressources humaines de l'Etat	
Indicateur	Intitulé:	Nombre d'administrations disposant d'outils de GRH, notamment le plan pluriannuel de recrutement, le plan de formation, le cadre de référence de la gestion prévisionnelle des effectifs, les outils d'automatisation des avancements et d'amélioration du système de liquidation des droits, ...
	Unité de mesure	nb
	Valeur de référence:	1.0
	Année de référence:	2012
	Valeur Cible	36.0
	Année cible:	2015
ACTIONS DU PROGRAMME	Action 01: MAÎTRISE DES EFFECTIFS Action 02: RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES PERSONNELS DE L'ETAT Action 03: MODERNISATION DE LA GESTION DES CARRIÈRES DES AGENTS PUBLICS Action 04: AMÉLIORATION DE LA GESTION DES DOSSIERS DISCIPLINAIRES ET CONTENTIEUX	
DOTATIONS INITIALES	AE 732 060 000	CP 732 060 000
RESPONSABLE DU PROGRAMME	KOUKOLO Germain, Conseiller Technique N°2	

### 2.1.2. CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME

Le contexte de mise en œuvre de ce programme a été marqué par l'opérationnalisation de la réforme sur la déconcentration de la gestion des personnels de l'Etat et de la Solde, transférant à chaque administration utilisatrice un pan de gestion de la carrière de ses personnels. Le même texte institue en son article 7, un contrôle de conformité assuré par le MINFOPRA.

Par ailleurs, la finalisation du recrutement spécial de 25000 jeunes diplômés dans la fonction publique a eu une incidence sur les recrutements et les autres activités de ce programme à cause du niveau de mobilisation des ressources de toute nature qu'elle a nécessité.

### 2.1.3. PERFORMANCE GLOBALE DU PROGRAMME EN 2013

Le programme 616 intitulé amélioration des ressources humaines de l'Etat qui vise à optimiser la gestion des ressources humaines de l'Etat, a été mis en œuvre à travers les quatre (04) actions suivantes : la maîtrise des effectifs de l'Etat, le renforcement des capacités des personnels de l'Etat, la modernisation de la gestion des carrières des agents publics et l'amélioration de la gestion des dossiers disciplinaires et contentieux. **Son taux de réalisation technique est de 100% pour ce qui est des activités prévues au titre de l'exercice 2013 (77,78% à l'horizon 2015).**

Tout en rappelant que ce programme avait pour indicateur le nombre d'administrations disposant d'outils de GRH, notamment du plan pluri annuel de recrutement, du plan de formation, du cadre de référence de la gestion prévisionnelle des effectifs, des outils d'automatisation des avancements et d'amélioration du système de liquidation des droits et du guide méthodologique de mise à jour du fichier des personnels de l'Etat, il convient de relever d'entrée de jeu que le défaut de planification du plan national de formation et la spécificité de la paternité du MINFOPRA vis-à-vis du plan pluriannuel de recrutement, sont autant d'éléments qui tendent à élaguer ces deux (02) instruments de la présente évaluation. Il reste donc dans l'assiette d'évaluation trois (03) outils :

- en ce qui concerne les outils d'automatisation des avancements et d'amélioration du système de liquidation des droits des agents publics, ils ont été déployés dans toutes les trente six (36) administrations ciblées au départ, (soit **100% de réalisation autant pour l'exercice 2013, que pour l'horizon 2015**) et auxquelles s'ajoute la Délégation Générale à la Sûreté Nationale (DGSN), qui initialement exclue du champ de compétence du MINFOPRA, a sollicité l'accompagnement de celui-ci. Il en est de même du Ministère de la Défense (MINDEF) et du Ministère des Marchés Publics (MINMAP) nouvellement créé, où le déploiement se poursuit. Toutefois, au regard de l'appropriation laborieuse des outils et de la timide collaboration des responsables des différents départements ministériels, le MINFOPRA a renforcé son dispositif de suivi-accompagnement, par une instance de suivi-évaluation qui veille à l'opérationnalisation desdits outils ;
- s'agissant du cadre de référence de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences de l'Etat, son déploiement dans les administrations nécessitait au préalable, son élaboration qui fût la première phase, sa traduction et son édition qui ont d'ailleurs été programmées en 2013 et pleinement réalisées (**100% de réalisation pour 2013**), avant la dernière phase de vulgarisation qui représente le dernier tiers des activités à réaliser et qui est projetée pour les exercices prochains (*donc 66,66% de réalisation à l'horizon 2015*) ;
- il en est de même du guide méthodologique de mise à jour du fichier des personnels de l'Etat, traduit et édité en 2013, soit **100% de réalisation en fin 2013 (66,66% à l'horizon 2015)**.

C'est donc en intégrant cette trilogie, que peut être déterminé le taux de réalisation du Programme 616, se situant à **100% de réalisation en 2013 (77,78% à l'horizon 2015)**.

Dans ce programme, un accent particulier a été mis sur :

- la poursuite de l'automatisation des avancements et de l'amélioration du système de liquidation des droits des agents publics dans l'ensemble des administrations ;
- la poursuite de l'exécution du projet relatif à la réorganisation du fichier central des personnels de l'Etat par l'opérationnalisation de l'archivage électronique ;
- la traduction en anglais et l'édition du cadre de référence de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences de l'Etat ;
- la traduction et l'édition du guide méthodologique de mise à jour du fichier des personnels de l'état ;
- l'actualisation, la vulgarisation et la mise en œuvre du plan national de formation des personnels de l'Etat ;
- la conduite d'une étude visant à activer les conseils régionaux de discipline.

Il importe de souligner que les Etablissements sous tutelle du MINFOPRA contribuent respectivement à l'atteinte de l'objectif dudit programme notamment par le biais de la formation initiale des futurs fonctionnaires à l'ENAM et de la formation continue à l'ISMP.

RÉSULTAT TECHNIQUE OBTENU	N/A	
TAUX DE RÉALISATION DE L'INDICATEUR		
DOTATION DE CRÉDITS RÉVISÉS:	AE 730 490 000	CP 730 490 000
(écarts = Dot.init - Dot.rev)	Ecart AE 1 570 000	Ecart CP 1 570 000
CRÉDITS CONSOMMÉS	AE 719 662 652	CP 718 012 649
TAUX DE CONSOMMATION	98,52 %	98,29 %
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES	<p>Dans le cadre de la lecture de la performance de ce programme, il importe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de différencier les objectifs de l'exercice évalué, qui ont pleinement été atteints, soit 100% à l'horizon intermédiaire 2013, et les projections ciblées pour lesquelles on est rendu à 77,78% à l'horizon 2015 ;</li> <li>- de tenir compte du phasage du déploiement des outils de GRH dans les administrations (élaboration, traduction et édition déjà réalisées), dont la mise à disposition n'est que le parachèvement.</li> </ul>	

PERSPECTIVES  
2014

A ce chapitre, figurent :

- la reformulation de l'indicateur de ce programme, dans le sens de le rendre smart ;
  - la vulgarisation du cadre de référence de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et compétences de l'Etat ;
  - l'étude en vue de la mise en place d'une base des données biométriques des personnels de l'Etat ;
  - la poursuite de la mise en place des conseils régionaux de discipline de la fonction publique ;
  - la mise à jour de la cartographie des postes de travail de l'administration publique camerounaise ;
  - la planification et la programmation des besoins en ressources humaines de l'Etat ;
  - l'organisation des recrutements dans la fonction publique ;
  - l'élaboration et la mise en œuvre du plan national de formation des personnels de l'Etat ;
  - la contribution à l'amélioration de la pertinence des programmes de formation à l'ENAM ;
  - la contribution à l'amélioration de la pertinence des modules de formation à l'ISMP ;
  - la relecture des textes de gestion de carrière ;
  - la densification des actes de gestion de carrière ;
  - l'élaboration des textes législatifs et réglementaires relatifs aux statuts des personnels de l'Etat ;
  - l'édition et la vulgarisation du manuel du représentant de l'Etat en justice ;
  - la poursuite de l'opération d'assainissement du fichier solde et personnel de l'Etat ;
  - la poursuite de l'accompagnement opérationnel des administrations dans l'appropriation des outils déployés ;
- l'extension de ces outils aux sites sectoriels n'en disposant pas encore.

## 2.1.4. PERFORMANCES DÉTAILLÉES DU PROGRAMME PAR ACTIONS POUR L'ANNÉE 2013

De même que le programme 616 dans sa globalité, cette action ne peut être évaluée sur la seule base de son indicateur. En effet, le cadre de référence de la GPEC n'est déployé dans aucune administration, mais a tout de même été édité et traduit, conformément aux prévisions faites pour le compte de l'exercice 2013 (**100% de réalisation pour cet exercice**). La vulgarisation qui reste à faire à l'horizon 2015 ne représentant que le tiers (33,33%) de ce qu'il y avait à faire, on peut donc prendre pour acquis l'élaboration (33,33%), la traduction et l'édition dudit document (33,33%) qui rendent le *niveau de réalisation à l'horizon 2015 à 66.66%*.

Action 01 MAÎTRISE DES EFFECTIFS									
OBJECTIF	Mettre en place et vulgariser le système de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et compétences de l'Etat								
Indicateur	Intitulé:	Nombre d'administrations dotées du cadre de référence de Gestion prévisionnelle des emplois et de compétences						TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE  100%	
	Unité de mesure	nb							
	Année de référence:	2013							
	Valeur de référence:	1.0							
	Année cible:	2015							
	Valeur Cible	36.0							
	Réalisation exercice (Résultat technique):	N/A							
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	85 500 000	85 500 000	85 500 000	85 500 000	84 549 996	84 549 996	98,89 %	98,89 %	
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	entrée en vigueur du nouveau format du budget de l'Etat ;								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extraits)	Guide méthodologique de mise à jour du fichier des personnels de l'Etat traduit et édité ; -Cadre de référence de la gestion prévisionnelle des ressources humaines de l'Etat traduit et produit en 25 exemplaires physiques et 10 CD numérisés.								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extraits)	le cadre de référence de la GPEC, ainsi que le guide méthodologique de la mise à jour des fichiers des personnels de l'Etat ont été édités et traduits conformément aux prévisions, leur vulgarisation et leur déploiement véritables étant prévus pour les exercices ultérieurs.								
Perspectives 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la vulgarisation du cadre de référence de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et compétences de l'Etat ;</li> <li>- l'étude en vue de la mise en place d'une base des données biométriques des personnels de l'Etat ;</li> <li>- la mise à jour de la cartographie des postes de travail de l'administration publique camerounaise ;</li> <li>- la planification et la programmation des besoins en ressources humaines de l'Etat ;</li> <li>- l'organisation des recrutements dans la fonction publique ;</li> <li>- la poursuite de l'opération d'assainissement du fichier solde et personnel de l'Etat ;</li> <li>- la poursuite de l'accompagnement opérationnel des administrations dans l'appropriation des outils déployés ;</li> </ul> l'extension de ces outils aux sites sectoriels n'en disposant pas encore.								

## Action 02 RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES PERSONNELS DE L'ETAT

OBJECTIF	Renforcer les mécanismes de développement des compétences des agents publics							
Indicateur	Intitulé:		Taux d'exécution du plan national de formation				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE	
	Unité de mesure		%					
	Année de référence:		2013					
	Valeur de référence:		25.0					
	Année cible:		2015					
	Valeur Cible		60.0					
	Réalisation exercice (Résultat technique):		N/A					
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
	73 900 000	73 900 000	72 340 000	72 340 000	71 750 000	71 750 000	99,18 %	99,18 %
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	<p>inadéquation entre la branche d'activités et la formation sollicitée ;</p> <p>-départ en stage sans autorisation préalable ;</p> <p>-octroi subjectif des formations.</p>							
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extraits)	<p>-centralisation des plans sectoriels de formation ;</p> <p>-tenue des sessions de la Commission nationale des stages.</p>							
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extraits)	<p>L'élaboration du plan national de formation n'a pas été planifiée en 2013, pourtant budgétisée, et donc non réalisée. Toutefois, les crédits y afférents ayant été ventilés dans d'autres activités, ceux-ci ont bel et bien été consommés.</p>							
Perspectives 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la contribution à l'amélioration de la pertinence des programmes de formation à l'ENAM ;</li> <li>- la contribution à l'amélioration de la pertinence des modules de formation à l'ISMP ;</li> </ul> <p>l'élaboration et la mise en œuvre du Plan national de formation des personnels de l'état.</p>							

### Action 03 MODERNISATION DE LA GESTION DES CARRIÈRES DES AGENTS PUBLICS

OBJECTIF	Améliorer la gestion des carrières des agents publics							
Indicateur	Intitulé:	Nombre d'administrations dotées d'outils fonctionnels d'automatisation des avancements et d'amélioration du système de liquidation des droits					TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE  100%	
	Unité de mesure	nb						
	Année de référence:	2013						
	Valeur de référence:	34.0						
	Année cible:	2015						
	Valeur Cible	36.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):							
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
	444 660 000	444 660 000	444 650 000	444 650 000	436 162 656	436 162 656	98,09 %	98,09 %
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	Opérationnalisation de la réforme sur la déconcentration de la gestion des personnels de l'Etat et de la Solde							
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extraits)	-trente six (36) administrations dotées de modules (prévisions et traitement en lot) ; -projets de textes visant à arrimer le cadre juridique à la nouvelle donne induite par ces deux (02) projets, élaborés et transmis aux SPM.							
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extraits)	L'année 2013 devait être consacrée à la finalisation du déploiement de ces projets au sein de trente six (36) administrations, desquelles le MINDEF et la DGSN ne faisaient pas partie, puisqu'exclues du champ de compétence du MINFOPRA. A la demande de celles-ci, en fin 2013, lesdits projets ensemble leur support informatique (SIGIPES) avaient déjà été déployés à la DGSN, ce qui a porté la réalisation technique à trente sept (37).							
Perspectives 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la relecture des textes de gestion de carrière ;</li> <li>- la densification des actes de gestion de carrière ;</li> <li>- l'élaboration des textes législatifs et réglementaires relatifs aux statuts des personnels de l'état ;</li> <li>- la poursuite de l'accompagnement opérationnel des administrations dans l'appropriation des outils déployés ;</li> </ul> l'extension de ces outils aux sites sectoriels n'en disposant pas encore (MINMAP, MINDEF).							

Action 04 AMÉLIORATION DE LA GESTION DES DOSSIERS DISCIPLINAIRES ET CONTENTIEUX								
OBJECTIF	Rendre efficiente la gestion des dossiers disciplinaires et contentieux de la fonction publique							
Indicateur	Intitulé:		Délai moyen de traitement des dossiers disciplinaires et contentieux				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE  100%	
	Unité de mesure		MM					
	Année de référence:		2013					
	Valeur de référence:		9.0					
	Année cible:		2015					
	Valeur Cible		6.0					
	Réalisation exercice (Résultat technique):		08 mois					
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
	128 000 000	128 000 000	128 000 000	128 000 000	127 200 000	125 549 997	99,38 %	98,09 %
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	<p>opérationnalisation de la réforme sur la déconcentration de la gestion des personnels de l'Etat et de la Solde ;</p> <p>-réflexions sur la levée des mesures conservatoires (suspension de solde), en vue d'humaniser la procédure disciplinaire ;</p> <p>-paupérisation des mis en cause ;</p> <p>-nécessité de rapprocher les instances disciplinaires des mis en cause.</p>							
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extraits)	<p>apurement des instances disciplinaires, 770 dossiers traités sur 1125 ;</p> <p>-projets de textes élaborés, validés et transmis dans les SPM dans le cadre l'opérationnalisation des conseils régionaux de discipline de la fonction publique.</p>							
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extraits)	<p>L'ample mouvement d'apurement des instances disciplinaires a permis de dégager bon nombre de dossiers des mis en cause, dont beaucoup demeurent encore muets aux demandes d'explications écrites, ne permettant pas ainsi de tenir les délais nécessités par la procédure disciplinaire qui se veut plus pro active. La réflexion se poursuit dans le but de fluidifier davantage ladite procédure, afin de permettre la réduction plus significative des délais déjà atteints et améliorer les résultats attendus pour les exercices à venir.</p>							
Perspectives 2014	<p>- la poursuite de la mise en place des conseils régionaux de discipline de la fonction publique ;</p> <p>l'édition et la vulgarisation du manuel du représentant de l'état en justice.</p>							

# 2013

RAPPORT ANNUEL  
DE PERFORMANCE

## 2.2. PROGRAMME 617

APPROFONDISSEMENT DE LA REFORME ADMINISTRATIVE

Responsable du programme

**AKO TAKEM CHANCEL**  
*Secrétaire Permanant à la Reforme Administrative*

### 2.2.1. PRÉSENTATION DU PROGRAMME

Conformément à la loi des Finances de l'année 2013, le programme 617 intitulé approfondissement de la réforme administrative, visait à accroître la performance des services publics. Il s'articule autour de deux (02) actions : la conception et l'élaboration des outils d'accompagnement de la réforme administrative et la conduite et le suivi de la mise en œuvre des réformes administratives.

OBJECTIF	Accroître la performance des services publics.	
Indicateur	Intitulé:	Nombre d'administrations disposant d'outils pour la mise en œuvre des réformes
	Unité de mesure	nb
	Valeur de référence:	9.0
	Année de référence:	2012
	Valeur Cible Année cible:	36.0 2015
ACTIONS DU PROGRAMME	Action 01: CONCEPTION ET ÉLABORATION DES PROJETS ET OUTILS DE LA REFORME ADMINISTRATIVE  Action 02: CONDUITE ET SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DES REFORMES ADMINISTRATIVES	
DOTATIONS INITIALES	AE 284 400 000	CP 284 400 000
RESPONSABLE DU PROGRAMME	AKO TAKEM CHANCEL, Secrétaire Permanent à la Reforme Administrative	

### 2.2.2. CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

Ce programme a été mis en place suite au diagnostic posé par le PNG et le DSCE sur la Réforme Administrative. Le bilan qui découle de ce diagnostic s'est révélé mitigé tant sur le plan de son organisation que de sa gestion.

Concernant son organisation, il est à relever une inadéquation entre moyens financiers et taille des projets et programmes de réforme, une insuffisance des études et actions de prospectives, une application mitigée des cadres organiques lors des mouvements des personnels, l'indisponibilité des MPA et guides de l'utilisateur dans la plupart des administrations.

Pour ce qui est de sa gestion, il y a lieu de souligner les limites dans le mécanisme de suivi-évaluation et d'accompagnement de certains programmes et projets, ainsi que dans la coopération en matière de réforme administrative. A cela s'ajoute la non-opérationnalisation des structures de coordination telles que la Haute Autorité de la Fonction Publique et le Conseil National de la Réforme Administrative.

Les conséquences résultant des problèmes sus évoqués sont nombreuses à la fois sur la performance des services publics et sur celle de la structure en charge de la réforme administrative, notamment : les lourdeurs administratives, le faible rendement des services et des agents publics, l'inertie, le gaspillage des ressources de l'Etat, etc.

### 2.2.3. PERFORMANCE GLOBALE DU PROGRAMME EN 2013

L'évaluation de son exécution est basée sur le nombre d'administrations disposant d'outils pour la mise en œuvre des réformes. La cible à atteindre était de 36 administrations en 2015 alors que la situation initiale en 2012 est de neuf (09) administrations en disposant. A la fin de l'exercice 2013, ces outils ont été élaborés dans huit (08) administrations sur les neuf (09) programmées pour l'année de référence soit un **taux de réalisation annualisé estimé à 88,89%** (47,22% par rapport à l'horizon 2015).

Il faut relever ici que les outils et projets de la réforme administrative sont de diverses natures : Manuels de Procédures Administratives (MPA), Manuels de Procédures Administratives de Gestion des Ressources Humaines (MP/GRH), Guides de l'utilisateur, textes et cadres organiques, normes de rendement, fiches de postes. En effet, certains d'entre eux sont encore au stade expérimental, tandis que d'autres ont connu un déploiement et une appropriation relative, en fonction des administrations bénéficiaires.

En 2012, neuf (09) administrations disposaient des outils sus visés, laissant pour la période triennale 2013-2015, les vingt sept (27) autres à outiller, à raison de neuf (09) par an. A celles déjà dotées des outils sus évoqués en 2012, s'ajoutent les huit (08) qui en ont été dotées en 2013 (**8/9, soit 88,89% pour 2013**), soit au total dix-sept (17) départements sur trente six (36) ciblés en 2015 (47,22% de réalisation par rapport à la cible fixée).

Les crédits alloués ont servi à :

- poursuivre la vulgarisation du document de politique du gouvernement en matière de déconcentration de la gestion des personnels de l'Etat et de la solde;
- parachever l'élaboration des normes de rendement dans une administration technique (Ministère des travaux publics) et l'amorcer dans une (01) administration à caractère économique, en l'occurrence le MINFI ;
- élaborer les Manuels de Procédures Administratives de Gestion de Ressources Humaines dans quatre (04) administrations, à savoir : MINFOF, MINMAP, MINATD, DGSN ;
- élaborer les guides de l'utilisateur dans trois (03) administrations, en l'occurrence : MINEPIA, MINPOSTEL, MINAS ;
- élaborer les texte et cadre organiques du MINADER.

RÉSULTAT TECHNIQUE OBTENU	<i>Huit (08) nouvelles Administrations sur neuf (09) dotées des outils pour la mise en œuvre des réformes.</i>	
TAUX DE RÉALISATION DE L'INDICATEUR	88,89%	
DOTATION DE CRÉDITS RÉVISÉS:	AE 491 599 512	CP 491 599 512
(écarts = Dot.init - Dot.rev)	Ecart AE -207 199 512	Ecart CP -207 199 512
CRÉDITS CONSOMMÉS	AE 486 801 163	CP 486 801 163
TAUX DE CONSOMMATION	99,02 %	99,02 %
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES	Le résultat aurait été meilleur s'il n'y avait pas eu :	

RESSOURCES	<ul style="list-style-type: none"> <li>-une faible adhésion des administrations bénéficiaires ;</li> <li>-un démarrage laborieux de l'année budgétaire 2013 ;</li> <li>- une résistance aux changements.</li> </ul> <p>Par ailleurs, il faut souligner la densité de la charge de travail que cette opération implique, et qui a été de toute honnêteté, sous évaluée au départ.</p>
PERSPECTIVES 2014	<p>Dans le cadre de ce programme, il s'agira :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'élaborer un schéma directeur des réformes dans l'administration ;</li> <li>- de finaliser l'élaboration des normes de rendement du MINFI ;</li> <li>- d'étendre le réseau en fibre optique en vue de l'interconnexion des services centraux et déconcentrés et organismes sous tutelle du MINFOPRA (12 sites);</li> <li>- d'accélérer les travaux de l'équipe technique dans le cadre de l'acquisition de la nouvelle application de gestion des ressources humaines de l'état ;</li> <li>- d'amorcer, en partenariat avec le PNUD, le projet d'amélioration des prestations rendues aux usagers du service public ;</li> <li>- d'introduire la biométrie dans le contrôle et la gestion des ressources humaines de l'Etat ;</li> <li>- de dématérialiser les procédures et formalités administratives;</li> </ul> <p>d'amorcer la réflexion sur la mise en place de la Fonction Publique locale.</p>

## 2.2.4. PERFORMANCES DÉTAILLÉES DU PROGRAMME PAR ACTIONS POUR L'ANNÉE 2013

Comme signalé plus au dans ce document, l'objectif intermédiaire pour le compte de l'exercice 2013, était de doter neuf (09) administrations des outils et projets de la réforme administrative, huit (08) l'ont été effectivement, ce qui représente **88,89% de réalisation pour 2013**. A la fin de cet exercice évalué, le total des acquis de cette action porte à dix-sept (17) le nombre d'administrations qui en sont déjà dotées sur les 36 prévues en 2015, soit un taux de **47,22% à l'horizon 2015**.

Action 01 CONCEPTION ET ÉLABORATION DES PROJETS ET OUTILS DE LA REFORME ADMINISTRATIVE								
OBJECTIF	Mettre à la disposition des administrations les outils et projets de la reforme administrative							
Indicateur	Intitulé:	Nombre d'administrations qui disposent d'outils et projets de reforme					TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE  88,89%	
	Unité de mesure	nb						
	Année de référence:	2013						
	Valeur de référence:	9.0						
	Année cible:	2015						
	Valeur Cible	36.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):	88,89% (exercice 2013)						
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
	263 000 000	263 000 000	470 199 512	470 199 512	465 541 163	465 541 163	99,01 %	99,01 %
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	<p>L'action a été impactée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-le saupoudrage budgétaire;</li> <li>-une absence de mutualisation des moyens financiers destinés à la réforme administrative ;</li> <li>-l'externalisation par certains départements ministériels des activités régaliennes de l'administration (recours à des cabinets externes à l'expertise souvent non avérée)</li> </ul>							
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extraits)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-normes de rendement et fiches de postes élaborées pour le MINTP (en cours pour le MINFI) ;</li> <li>-textes et cadres organiques élaborés au MINADER et au MINEPAT ;</li> <li>-Guides de l'Usager du MINEPIA, du MINPOSTEL et du MINAS validés ;</li> <li>-MP/GRH élaborés au MINFOF, MINMAP, MINATD et à la DGSN;</li> <li>-SIGIPES déployé, règles de gestion des actes de carrière élaborées à la DGSN ;</li> <li>-cadres métiers formés à l'utilisation du SIGIPES à la DGSN, au MINCOMMERCE et au MINCOM.</li> </ul>							
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extraits)	<p>Le résultat aurait été meilleur s'il n'y avait pas eu :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- une collaboration mitigée des administrations bénéficiaires ;</li> </ul> <p>les moyens budgétaires alloués se sont avérés insuffisants au regard de la densité des activités à mener.</p>							
Perspectives 2014	<p>Dans le cadre de cette action, il est question :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de finaliser l'élaboration des normes de rendement du MINFI ;</li> <li>- d'accélérer les travaux de l'équipe technique dans le cadre de l'acquisition de la nouvelle application de gestion des ressources humaines de l'état ;</li> <li>———d'introduire la biométrie dans le contrôle et la gestion des ressources humaines de l'Etat ;</li> <li>———de dématérialiser les procédures et formalités administratives ;</li> </ul> <p>d'amorcer la réflexion sur la mise en place de la Fonction Publique locale.</p>							

Action 02 CONDUITE ET SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DES REFORMES ADMINISTRATIVES									
OBJECTIF	Améliorer l'appropriation par les administrations bénéficiaires des outils d'accompagnement et projets de réforme								
Indicateur	Intitulé:		Nombre de formations organisées				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE  88%		
	Unité de mesure		nb						
	Année de référence:		2013						
	Valeur de référence:		1.0						
	Année cible:		2015						
	Valeur Cible		42.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):								
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	21 400 000	21 400 000	21 400 000	21 400 000	21 260 000	21 260 000	99,35 %	99,35 %	
CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE DE L'ACTION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- disponibilité des ressources budgétaires ;</li> <li>- formalisation du cadre de mise en œuvre de la réforme sur la déconcentration de la gestion des personnels de l'Etat et la solde (décret du 12 mars 2012).</li> </ul>								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extraits)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- suivi-évaluation de 36 sites dans la mise en œuvre des réformes administratives, qui comporte un important volet accompagnement et coaching ;</li> <li>- séminaire de vulgarisation du document de politique du Gouvernement en matière de déconcentration de la gestion des personnels de l'Etat et de la Solde, tenu le 05 septembre 2013, à l'intention des responsables des services déconcentrés (04 administrations à gros effectifs et 10 représentants des services du gouverneur, soit un par région) ;</li> <li>- séminaire des Secrétaires Généraux tenu.</li> </ul>								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extraits)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- disponibilité et engagement des ressources humaines du MINFOPRA pour accompagner les administrations ;</li> <li>- mise à disposition effective du personnel à former et d'un cadre de travail adéquat par les administrations bénéficiaires</li> </ul>								
Perspectives 2014	<p>Il sera question :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'élaborer un schéma directeur des réformes dans l'Administration Publique Camerounaise (APC) ;</li> <li>- d'amorcer, en partenariat avec le PNUD, le projet d'amélioration des prestations rendues aux usagers du service public ;</li> </ul> <p>d'amorcer la mise en œuvre de la déconcentration verticale de la gestion des GRH, au profit des régions.</p>								

# 2013

RAPPORT ANNUEL  
DE PERFORMANCE

## 2.3. PROGRAMME 618

ADMINISTRATION ET PILOTAGE

Responsable du programme

**AMATAGANA ZACHEE**  
*Directeur des Affaires Générales*

### 2.3.1. PRÉSENTATION DU PROGRAMME

L'objectif du programme 618 était d'accompagner les structures du MINFOPRA dans l'atteinte de leurs résultats, avec comme indicateur le niveau de réalisation des activités programmées. Il est déployé à travers quatre (04) actions : l'administration des ressources, la supervision et la coordination des services, le renforcement de la chaîne planification-programmation-budgétisation et suivi/évaluation (PPBS), et le contrôle interne.

OBJECTIF	Accompagner les structures du MINFOPRA dans l'atteinte de leurs résultats.	
Indicateur	Intitulé:	Niveau de réalisation des activités programmées
	Unité de mesure	%
	Valeur de référence:	60.0
	Année de référence:	2012
	Valeur Cible	100.0
	Année cible:	2015
ACTIONS DU PROGRAMME	Action 01: ADMINISTRATION DES RESSOURCES Action 02: SUPERVISION ET COORDINATION DES SERVICES Action 03: RENFORCEMENT DE LA CHAINE PPBS DU MINFOPRA Action 04: CONTRÔLE INTERNE	
DOTATIONS INITIALES	AE 11 980 540 000	CP 11 980 540 000
RESPONSABLE DU PROGRAMME	AMATAGANA ZACHEE, Directeur des Affaires Générales	

### 2.3.2. CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME

Le déploiement de ce programme a eu pour toile de fond l'insuffisance des ressources (humaines, matérielles, financières et informationnelles) susceptible d'entraver la mise en œuvre optimale de ses activités.

Il y a lieu de relever également les charges supplémentaires induites par la signature du nouveau texte organique du MINFOPRA, créant de nouvelles structures. Sur un tout autre plan, les lourdeurs constatées dans le processus de passation des marchés publics ainsi que le démarrage laborieux de l'exécution du budget n'ont pas été sans incidence sur la mise en œuvre de ce programme.

A cela, vient s'ajouter l'instabilité de l'application PROBMIS.

### 2.3.3. PERFORMANCE GLOBALE DU PROGRAMME EN 2013

Ce programme a pour objectif d'accompagner les structures du MINFOPRA dans l'atteinte de leurs résultats. Pour l'horizon fixé en 2015, la cible à atteindre est de 100%, sur la base d'un taux de réalisation évalué en 2012 à 60%. A la fin de l'exercice 2013, ce pourcentage est passé à **85%**.

De manière générale, les résultats obtenus dans le cadre de la mise en œuvre du programme

618 intitulé « administration et pilotage » sont positifs eu égard au taux de réalisation obtenu dans la mise en œuvre des actions dudit programme. Il faut relever à cet effet les progrès réalisés dans la construction des bâtiments devant abriter les Délégations Régionales du MINFOPRA en particulier celle du centre, de l'ouest et du nord. Par ailleurs, il faut noter l'évolution de certaines activités dans les études relatives aux constructions. Un effort à également été observé dans la supervision et la coordination des activités du ministère compte tenu de l'implication des acteurs aussi bien stratégiques qu'opérationnels. Aussi faudrait il mentionner des efforts particuliers observés dans la production des outils de pilotage stratégique, dû pour l'essentiel à la maîtrise du budget programme par les membres du comité PPBS. Ce qui a rendu possible la production de quatre (04) outils attendus dans ce cadre, notamment la Stratégie sectorielle (état des lieux et diagnostic, la formulation des choix stratégiques et la note politique), le Plan d'actions Prioritaires, le Cadre de Dépense à Moyen Terme et le Projet de Performance des Administrations du MINFOPRA.

Par ailleurs, il faut noter le rôle de plus en plus primordial joué par la fonction de contrôle, d'inspection et d'audit qui a eu pour effet d'améliorer la gouvernance et les résultats de ce programme.

Toutefois, il faut relever que les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du programme n'ont pas permis le déploiement optimal de ses activités. Il faut à cet effet faire état de l'entrée en vigueur du budget programme en 2013. Ce dernier a connu un démarrage assez tardif du fait des dysfonctionnements graves qui ont affectés l'application PROBMIS qui en est le socle informatique. A signaler, également, la maîtrise approximative du budget programme par les ressources humaines, ce qui a entraîné des lenteurs dans le processus de réalisation des activités. Toujours dans la même veine, le raffermissement de la position du Ministère des Marchés Publics dans la chaîne de la dépense a considérablement rallongé le processus de passation des marchés publics.

Néanmoins, les différentes insuffisances observées dans l'atteinte des objectifs du programme pour l'année 2013 restent globalement mineures.

Les activités menées dans le cadre du présent programme ont été :

- la poursuite des travaux de construction de la délégation régionale du centre ;
- la construction de l'immeuble devant abriter la délégation régionale du littoral;
- l'amorce des études en vue de la construction de l'immeuble devant abriter la délégation régionale de l'Adamaoua ;
- l'équipement des services centraux et déconcentrés en matériels informatiques et de bureaux ;
- l'entretien et la réfection des bâtiments ;
- la réhabilitation et l'opérationnalisation du dispositif de prévention et de lutte contre l'incendie du bâtiment principal du MINFOPRA ;
- la conduite d'une étude sur l'appréciation du niveau de satisfaction des usagers et des administrations bénéficiaires des prestations du MINFOPRA ;
- dans le cadre de l'appui aux établissements sous-tutelle :
- **en ce qui concerne l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, les**

actions viseront à :

- entamer les travaux de construction d'une médiathèque dans le but de renforcer les capacités d'intervention et de s'arrimer à la donne mondiale ;
- transformer l'amphithéâtre plein air ;
- équiper le restaurant ;
- lancer la deuxième phase de construction d'un immeuble r+3 ;
- construire la clôture d'enceinte ;
- **s'agissant de l'Institut Supérieur de Management Public**, il sera question :
- d'entamer les travaux de construction de l'immeuble siège ;
- d'aménager et d'équiper les bureaux et les salles de cours.

RÉSULTAT TECHNIQUE OBTENU	85%	
TAUX DE RÉALISATION DE L'INDICATEUR	85%	
DOTATION DE CRÉDITS RÉVISÉS:	AE 11 774 910 488	CP 11 774 910 488
(écarts = Dot.init - Dot.rev)	Ecart AE 205 629 512	Ecart CP 205 629 512
CRÉDITS CONSOMMÉS	AE 11 500 794 188	CP 11 450 106 932
TAUX DE CONSOMMATION	97,67 %	97,24 %
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES	Le taux de réalisation de l'indicateur qui s'élève à 85% est dû au fait de la non budgétisation de certaines activités programmées.	
PERSPECTIVES 2014	<p>Elles consisteront en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la poursuite des travaux de construction des Délégations Régionales de l'Adamaoua, du Centre, du Littoral et du Nord;</li> <li>- l'équipement de la Délégation Régionale de l'Ouest ;</li> <li>- la réalisation d'une étude en vue de l'extension du bâtiment principal du MINFOPRA R+8 qui devra pallier au problème d'exiguïté des locaux qui s'y pose avec acuité;</li> <li>- l'équipement des services centraux et déconcentrés en matériels roulants, informatiques et de bureaux ;</li> <li>- l'entretien des bâtiments ;</li> <li>- la production de tous les outils de pilotage stratégique ;</li> <li>- dans le cadre de l'appui à L'ENAM et à l'ISMP, établissements sous-tutelle, les actions viseront :</li> <li>- <b>pour ce qui est de L'ENAM,</b></li> <li>- au renforcement des capacités d'intervention ;</li> <li>- à la poursuite des reformes en vue d'améliorer les conditions de sélection ;</li> <li>- à la modernisation des infrastructures ;</li> <li>- à l'amélioration des conditions de travail pour le personnel administratif et les enseignants ;</li> <li>- à l'organisation des stages et séminaires de mise à niveau des agents publics.</li> <li>- <b>quant à L'ISMP,</b></li> <li>- à l'appui à la construction du nouveau campus ;</li> <li>- à la poursuite de l'aménagement et de l'équipement des bureaux et des salles de cours ;</li> <li>- au renforcement des capacités des agents publics par des stages et séminaires de mise à niveau.</li> </ul>	

### 2.3.4. PERFORMANCES DÉTAILLÉES DU PROGRAMME PAR ACTIONS POUR L'ANNÉE 2013

Cette action est évaluée sur la proportion des personnels du MINFOPRA disposant d'un cadre de travail adéquat. Avec la poursuite des différents travaux de construction et d'aménagement des locaux, il est passé de 60% en 2012, à 96% en 2013. Le défi à relever sera donc de maintenir le cap. pour les exercices futurs.

Action 01 ADMINISTRATION DES RESSOURCES									
OBJECTIF	Renforcer les capacités opérationnelles du personnel du MINFOPRA								
Indicateur	Intitulé:	Proportion des personnels disposant d'un cadre de travail adéquat						TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE  96%	
	Unité de mesure	%							
	Année de référence:	2013							
	Valeur de référence:	80.0							
	Année cible:	2015							
	Valeur Cible	80.0							
	Réalisation exercice (Résultat technique):	96%							
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	11 222 120 000	11 222 120 000	11 067 815 766	11 067 815 766	10 836 305 012	10 788 518 356	97,91 %	97,48 %	
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entrée en vigueur du nouveau format du budget de l'Etat ;</li> <li>- signature du nouveau texte organique du MINFOPRA, créant de nouvelles structures ;</li> <li>- lourdeurs constatées dans le processus de passation des marchés publics ;</li> </ul> démarrage tardif de l'exécution du budget.								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extraits)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- projet de mise en place d'un système de gestion du budget et du matériel au MINFOPRA finalisé.</li> <li>- Poursuite des constructions de trois (3) délégations du MINFOPRA, notamment la délégation régionale du Centre, la délégation régionale du Littoral et la délégation régionale du Nord;</li> <li>- Réalisation des études géotechnique et géophysique de la construction de la délégation de l'Adamaoua;</li> </ul> Equipements des services en matériel didactique acquis;								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extraits)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- à cause d'une erreur du poste comptable, le crédit alloué à l'équipement de la Délégation Régionale de l'Ouest est tombé dans le clos ;</li> </ul> l'instabilité de l'application PROBMIS								

Perspectives 2014	<ul style="list-style-type: none"><li>- la poursuite des travaux de construction des Délégations Régionales du centre, du Littoral et du Nord;</li><li>- la réalisation des études en vue de la construction de la délégation de l'Adamaoua</li><li>- l'équipement de la Délégation Régionale de l'Ouest ;</li><li>- la réalisation d'une étude en vue de l'extension du bâtiment principal du MINFOPRA R+8 qui devra pallier au problème d'exiguïté des locaux qui s'y pose avec acuité;</li><li>- l'équipement des services centraux et déconcentrés en matériels roulants, informatiques et de bureaux ;</li><li>- l'entretien des bâtiments.</li><li>- dans le cadre de l'appui à L'ENAM et à l'ISMP, établissements sous-tutelle, les actions viseront :<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>pour ce qui est de L'ENAM,</b></li><li>- au renforcement des capacités d'intervention ;</li><li>- à la poursuite des réformes en vue d'améliorer les conditions de sélection ;</li><li>- à la modernisation des infrastructures ;</li><li>- à l'amélioration des conditions de travail pour le personnel administratif et les enseignants ;</li><li>- à l'organisation des stages et séminaires de mise à niveau des agents publics.</li><li>- <b>quant à L'ISMP,</b></li><li>- à l'appui à la construction du nouveau campus ;</li><li>- à la poursuite de l'aménagement et de l'équipement des bureaux et des salles de cours ;</li><li>- au renforcement des capacités des agents publics par des stages et séminaires de mise à niveau.</li></ul></li></ul>
-------------------	---

## Action 02 SUPERVISION ET COORDINATION DES SERVICES

OBJECTIF	Assurer la cohérence des actions dans la mise en œuvre des missions du MINFOPRA							
Indicateur	Intitulé:		Niveau d'exécution du Plan d'Actions annuel				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE  85%	
	Unité de mesure		%					
	Année de référence:		2013					
	Valeur de référence:		80.0					
	Année cible:		2015					
	Valeur Cible		100.0					
	Réalisation exercice (Résultat technique):		85%					
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
	637 420 000	637 420 000	587 929 722	587 929 722	562 524 176	559 624 176	95,68 %	95,19 %
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	création de nouvelles structures suite à la signature du nouveau texte organique du MINFOPRA.							
ACTIVITES MAJEURES RÉALISÉES (présentation des extraits)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conférence annuelle des responsables des services centraux et déconcentrés tenue les 20 au 21 juin 2013 ;</li> <li>- élaboration et suivi de l'exécution de la Feuille de Route (FDR) ;</li> </ul> organisation des fêtes et cérémonies (présentation des vœux, Journée Internationale de la Femme-08 mars, Fête Internationale du Travail 1 <sup>er</sup> mai, Journée Africaine de la Fonction Publique-23 juin, ...).							
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extraits)								
Perspectives 2014	Renforcement de la supervision et de la coordination des services.							

### Action 03 RENFORCEMENT DE LA CHAINE PPBS DU MINFOPRA

OBJECTIF	Assurer la cohérence dans la planification, la programmation, la budgétisation et le suivi-évaluation des programmes du MINFOPRA							
Indicateur	Intitulé:		Production dans les délais des documents techniques attendus de la chaîne PPBS				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE  100%	
	Unité de mesure		nb					
	Année de référence:		2013					
	Valeur de référence:		4.0					
	Année cible:		2015					
	Valeur Cible		4.0					
	Réalisation exercice (Résultat technique):		4					
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
	50 000 000	50 000 000	49 965 000	49 965 000	40 365 000	40 365 000	80,79 %	80,79 %
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	- entrée en vigueur du nouveau format du budget de l'Etat ; création de la Cellule de la Planification et des Projets suite à la signature du nouveau texte organique du MINFOPRA.							
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extraits)	- production des outils de pilotage; - défense du budget devant la Commission des Finances et du Budget de l'Assemblée Nationale ; participation au Comité Interministériel d'Examen des Programmes (CIEP).							
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extraits)	Bonne appropriation des activités de la chaîne PPBS							
Perspectives 2014	actualisation et production à temps des documents attendus.							

## Action 04 CONTRÔLE INTERNE

OBJECTIF	Contribuer à l'amélioration des performances des services au MINFOPRA							
Indicateur	Intitulé:		Rapports d'audit, d'évaluation, d'inspection, et de vérification disponibles				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE  100%	
	Unité de mesure		nb					
	Année de référence:		2013					
	Valeur de référence:		11.0					
	Année cible:		2015					
	Valeur Cible		11.0					
Réalisation exercice (Résultat technique):		11						
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
	71 000 000	71 000 000	69 200 000	69 200 000	61 600 000	61 599 400	89,02 %	89,02 %
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	entrée en vigueur du nouveau format du budget de l'Etat.							
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extrants)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pré validation de l'avant projet d'opuscule de lutte contre la corruption réalisée ;</li> <li>- séminaire de formation sur le thème : «les implications managériales de la mise en œuvre du budget-programme»;</li> <li>- mise sur pied de la gestion axée sur les résultats;</li> <li>- sensibilisation du personnel à la bonne gouvernance ;</li> <li>- étude sur le niveau de satisfaction des usagers et administrations bénéficiaires des services du MINFOPRA ;</li> </ul> animation des activités de la Cellule de lutte contre la corruption.							
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extrants)	promotion de la bonne gouvernance et du service public.							
Perspectives 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>- production à temps des documents attendus ;</li> <li>- élaboration de la cartographie des risques;</li> </ul> amélioration de l'image de marque du MINFOPRA.							

### 3. BILAN STRATEGIQUE ET PERSPECTIVES

Ce bilan dressé après l'analyse des programmes et actions permet de voir dans quelle mesure les performances ci-dessus présentées convergent vers l'atteinte de l'objectif stratégique du MINFOPRA. Les perspectives d'action de ce département ministériel dressées sur la base des enseignements tirés de l'exécution du budget 2013, permettront d'améliorer les performances de ladite administration.

### 3.1. RAPPROCHEMENT DES RÉSULTATS OBTENUS AVEC L'OBJECTIF STRATÉGIQUE DU MINISTÈRE

Dans l'optique de réaliser la contribution attendue du sous-secteur « Gouvernance et Gestion stratégique de l'Etat », dont la vision est de « faire de la fonction publique camerounaise, une administration moderne, plus performante, au service de tous les citoyens », contenue dans le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE), le MINFOPRA s'est fixé comme objectif stratégique : « *garantir aux populations un service de qualité d'ici 2020 en vue d'un développement économique et social garant de l'intérêt public et du citoyen* ».

Pour opérationnaliser cet objectif, le département de référence a concentré ses efforts vers :

- ***une gestion de proximité des ressources humaines de l'Etat en vue***: de la valorisation de cette ressource capitale, de l'amélioration de la performance et de la réduction des coûts dans le secteur public, de la maîtrise des effectifs et de la masse salariale de la fonction publique. Autant de piliers du programme 616 qui a vu 36 administrations dotées des outils de GRH.

Il convient de relever à toutes fins utiles que le déploiement des outils de GRH se poursuit dans certains départements ministériels n'ayant pas été pris en compte dans la définition de la cible initiale, à l'instar du Ministère des Marchés Publics (MINMAP), nouvellement créé. Il en est de même du Ministère de la Défense (MINDEF) et de la Délégation Générale à la Sûreté Nationale (DGSN), administrations spécifiques exclues du champ de compétence du MINFOPRA, qui ont sollicité l'accompagnement de celui-ci.

*La mise à la disposition des administrations des outils de GRH élaborés dans le programme 616, a permis non seulement d'améliorer les performances de ces dernières en matière de gestion des ressources humaines de l'Etat mais aussi de gérer au sein des ministères utilisateurs un pan de la carrière des agents publics qui ne viendront plus solliciter au MINFOPRA les prestations y relatives.*

- ***la poursuite de la modernisation de l'Administration publique dans l'optique de faire de l'APC un instrument au service du développement***. Pour y parvenir, un programme dédié à l'approfondissement de la réforme administrative a été mis sur pied avec pour objectif d'accroître la performance des services publics. Ce programme a ainsi permis d'élaborer et de mettre à disposition des outils pour huit (08) administrations supplémentaires (sur 09 prévues), passant ainsi de neuf (09) en 2012 à dix sept (17) administrations en 2013, alors que 36 administrations sont attendus à l'horizon 2015 soit un taux de réalisation de **88,89% pour l'exercice évalué (soit 47,22%) à l'horizon 2015**).

*Les outils élaborés par le MINFOPRA et l'accompagnement y relatif permettent une*

*meilleure organisation des administrations, une plus grande célérité dans le traitement des dossiers administratifs et une meilleure satisfaction des usagers. En cela, ils contribuent à accroître la performance à la fois du MINFOPRA et de l'ensemble de l'Administration Publique Camerounaise, en même temps qu'ils améliorent globalement la qualité de service rendue aux citoyens.*

Afin de réaliser les activités de ses deux programmes opérationnels et par ricochet d'atteindre les objectifs fixés, le MINFOPRA s'est appuyé sur son programme support dont le taux de réalisation de l'indicateur est de 85%. Ce programme, en mettant à disposition les ressources nécessaires, les infrastructures adéquates et en assurant une gouvernance conforme aux canons législatifs, réglementaires et managériaux en vigueur, a permis au MINFOPRA d'assumer pleinement ses rôles de gestionnaire principal des ressources humaines de l'Etat et de conseil du Gouvernement en matière d'organisation et de réforme administratives.

Ainsi, le bilan technique des programmes implémentés au MINFOPRA en 2013 fait ressortir un taux de réalisation de **91,30%** tandis que celui du bilan financier se situe à **94,01%**. Cet écart se justifie entre autres par la sous évaluation du coût de réalisation de certaines activités et une inadéquation entre la dotation budgétaire consentie et la demande budgétaire formulée.

En outre, le démarrage tardif de l'exécution a réduit la période de réalisation des activités programmées. Dans la même lancée, les lenteurs inhérentes au processus de passation des marchés ont retardé le démarrage de certains projets.

### 3.2. LEÇONS APPRISES

La mise en œuvre des programmes du MINFOPRA et les difficultés qui l'ont émaillée en 2013 nous autorisent à en tirer quelques leçons pour le futur, notamment :

- la conduite des programmes soulève un réel problème de coordination. Pour des besoins de performance, une synergie d'actions entre le responsable du programme et les porteurs d'actions et des projets, est nécessaire ;
- le seul déploiement des réformes dans les différents départements ministériels ne suffit pas à la modernisation de l'appareil administratif, encore faut-il une pleine appropriation de celles-ci par les sites sectoriels, dont la collaboration doit être franche, et l'implication totale dans ce processus ;
- le saupoudrage budgétaire observé au moment de l'allocation des ressources handicape fortement l'atteinte des objectifs, il serait donc souhaitable de mutualiser les ressources destinées aux réformes plutôt que de les éparpiller dans les départements ministériels ;
- la conduite efficace des nouvelles réformes nécessite qu'un accent soit mis sur la formation des parties prenantes, et qu'un suivi de proximité soit réalisé, sinon celles-ci auront du mal à prendre corps ;

- le niveau de réalisation optimal d'une action ou d'un programme ne peut être atteint que si ses objectif et indicateur ont été au préalable bien définis, afin d'éviter les changements d'intitulé en cours d'exercice et les difficultés rencontrées dans leur mesure ;
- le fractionnement de l'exécution de certains projets en plusieurs exercices en raison des contraintes budgétaires en diminue la portée ;
- la mise en œuvre de la réforme sur le budget programme nécessite un meilleur accompagnement des administrations, dans la présentation des programmes, du contenu des actions et la formulation des indicateurs ;
- le suivi de l'exécution des projets et programmes doit être amélioré afin de disposer de toutes les données sur le taux d'exécution réel du budget.

### 3.3. PERSPECTIVES 2014

Le MINFOPRA entend poursuivre l'amélioration de la Gestion des Ressources Humaines de l'Etat ainsi que la modernisation de l'Administration Publique Camerounaise à travers les réformes.

**Dans ce chapitre, pour le compte du Programme 616, figurent :**

- la reformulation de l'indicateur de ce programme, dans le sens de le rendre smart ;
- la vulgarisation du cadre de référence de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et compétences de l'Etat ;
- l'étude en vue de la mise en place d'une base des données biométriques des personnels de l'Etat ;
- la poursuite de la mise en place des conseils régionaux de discipline de la fonction publique ;
- la mise à jour de la cartographie des postes de travail de l'administration publique camerounaise ;
- la planification et la programmation des besoins en ressources humaines de l'Etat ;
- l'organisation des recrutements dans la fonction publique ;
- l'élaboration et la mise en œuvre du plan national de formation des personnels de l'Etat ;
- la contribution à l'amélioration de la pertinence des programmes de formation à l'ENAM ;
- la contribution à l'amélioration de la pertinence des modules de formation à l'ISMP ;
- la relecture des textes de gestion de carrière ;
- la densification des actes de gestion de carrière ;
- l'élaboration des textes législatifs et réglementaires relatifs aux statuts des personnels de l'Etat ;
- l'édition et la vulgarisation du manuel du représentant de l'Etat en justice ;
- la poursuite de l'opération d'assainissement du fichier solde et personnel de l'Etat ;
- la poursuite de l'accompagnement opérationnel des administrations dans l'appropriation

des outils déployés ;

- l'extension de ces outils aux sites sectoriels n'en disposant pas encore.

**Dans le cadre du Programme 617, il s'agira :**

- d'élaborer un schéma directeur des réformes dans l'administration ;
- de finaliser l'élaboration des normes de rendement du MINFI ;
- d'étendre le réseau en fibre optique en vue de l'interconnexion des services centraux et déconcentrés et organismes sous tutelle du MINFOPRA (12 sites);
- de finaliser l'acquisition et le paramétrage de la nouvelle application de Gestion des Ressources Humaines de l'Etat (progiciel) ;
- d'implémenter, en partenariat avec le PNUD, le projet d'amélioration des prestations rendues aux usagers du service public ;
- d'introduire la biométrie dans le contrôle et la gestion des ressources humaines de l'Etat ;
- de dématérialiser les procédures et formalités administratives ;
- d'amorcer la réflexion sur la mise en place de la Fonction Publique locale.

**En ce qui concerne le Programme 618, elles consisteront en :**

- la poursuite des travaux de construction des Délégations Régionales de l'Adamaoua, du centre, du Littoral et du Nord;
- l'équipement de la Délégation Régionale de l'Ouest ;
- la production à date de tous les outils de pilotage stratégiques;
- la réalisation d'une étude en vue de l'extension du bâtiment principal du MINFOPRA r+8 qui devra pallier au problème d'exiguïté des locaux qui s'y pose avec acuité;
- l'équipement des services centraux et déconcentrés en matériels roulants, informatiques et de bureaux ;
- l'entretien des bâtiments.
- dans le cadre de l'appui à L'ENAM et à l'ISMP, établissements sous-tutelle, les actions viseront au renforcement de leurs capacités d'intervention.