

**REPUBLIQUE DU CAMEROUN**

Paix – Travail - Patrie

-----  
MINISTERE DE L'ECONOMIE, DE LA PLANIFICATION  
ET DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

-----  
COMITE TECHNIQUE CHARGE DE L'ELABORATION, DE LA  
COORDINATION ET DU SUIVI-EVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DE  
LA STRATEGIE THEMATIQUE DE GOUVERNANCE



**REPUBLIC OF CAMEROON**

Peace – Work - Fatherland

-----  
MINISTRY OF ECONOMY, PLANNING  
AND REGIONAL DEVELOPMENT

## **STRATEGIE NATIONALE DE GOUVERNANCE**

**(2016 – 2020)**

**PROJET**

**Novembre 2015**

## Sommaire

---

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>1</b>
<b>SIGLES ET ABREVIATIONS</b> .....	<b>3</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>7</b>
<b>RESUME EXECUTIF</b> .....	<b>8</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>13</b>
<b>CHAPITRE 1 : ETAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC DE LA GOUVERNANCE</b> .....	<b>18</b>
1.1 CONTEXTE SOCIOECONOMIQUE .....	18
1.2 ETAT DES LIEUX.....	20
1.2.1 SITUATION DE LA GOUVERNANCE .....	20
1.2.2 DISPOSITIF DE L'OFFRE DE GOUVERNANCE AU CAMEROUN .....	35
1.3 DIAGNOSTIC DE LA GOUVERNANCE .....	41
1.3.1 EVALUATION DES POLITIQUES MISES EN ŒUVRE.....	41
1.3.2 ANALYSE DES PROBLEMES MAJEURS.....	66
1.3.3 ENJEUX ET DEFIS .....	74
<b>CHAPITRE 2: VISION ET OBJECTIFS DE LA STRATEGIE DE GOUVERNANCE</b> .....	<b>75</b>
2.1 FONDEMENTS POLITIQUES ET STRATEGIQUES .....	75
2.1.1 LA VISION CAMEROUN 2035 .....	75
2.1.2 LA STRATEGIE POUR LA CROISSANCE ET L'EMPLOI .....	76
2.1.3 LE REGIME FINANCIER DE L'ETAT .....	77
2.1.4 LES DIRECTIVES DE LA CEMAC .....	77
2.1.5 LA DECLARATION DE PARIS .....	79
2.1.6 L'ETHIQUE DES AFFAIRES ET LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES .....	80
2.2 PRINCIPES STRATEGIQUES.....	81
2.2.1 LE REGIME PRESIDENTIEL.....	81
2.2.2 LE REGIME POLITIQUE DE LA DECENTRALISATION.....	82
2.2.3 LE ROLE ECONOMIQUE DE L'ETAT .....	82
2.2.4 L'ADHESION AUX DROITS DE L'HOMME .....	83
2.3 VISION DE LA STRATEGIE DE GOUVERNANCE .....	83
2.4 OBJECTIFS ET INDICATEURS DE LA STRATEGIE.....	84
<b>CHAPITRE 3: LA STRATEGIE</b> .....	<b>86</b>
3.1 PILIER 1 : ETAT DE DROIT .....	86
3.2 PILIER 2 : PARTICIPATION.....	92
3.3 PILIER 3 : TRANSPARENCE ET REDEVABILITE .....	94
3.4 PILIER 4 : CLIMAT DES AFFAIRES .....	98

3.5 HYPOTHESES ET RISQUES.....	100
<b>CHAPITRE 4 : CADRE DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI-EVALUATION DE LA STRATEGIE.....</b>	<b>102</b>
4.1 MECANISMES DE MISE EN OEUVRE .....	102
4.2 ACTEURS DE MISE EN ŒUVRE.....	103
4.3 DISPOSITIF DE PILOTAGE ET COORDINATION.....	104
4.4 DISPOSITIF ET OUTILS DE SUIVI-ÉVALUATION.....	106
4.5 MECANISMES DE FINANCEMENT DE LA STRATEGIE.....	108
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>109</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>113</b>
ANNEXE 1 : CADRE OPERATIONNEL DE MISE ŒUVRE DE LA STRATEGIE.....	113
ANNEXE 2 : SEGMENTATION DU CONCEPT DE GOUVERNANCE EN ONZE (11) COMPOSANTES, SELON LES QUATRE DIMENSIONS ET CHAMPS D’INTERVENTIONS.....	121
ANNEXE 3 : ARBRES A PROBLEME.....	123
ANNEXE 4 : CONFIGURATION GENERALE DES OPTIONS .....	134
ANNEXE 5 : DECLINAISON DES ORIENTATIONS .....	136
ANNEXE 6 : CADRE LOGIQUE .....	142
ANNEXE 7 : EQUIPE DE REDACTION .....	153

## Sigles et abréviations

---

**AFD** : Agence Française de Développement

**AFRITAC** : AfricanRegionalTechnical Assistance Center

**ANE**: Agent Non Etatique

**ANTIC** : Agence Nationale des Technologie de l'Information et de la Communication

**ANIF** : Agence Nationale d'Investigation Financière

**ANOR** : Agence des Normes et de la Qualité

**ANTILOPE** : Application Nationale pour le Traitement Informatisé et par Logiciel du Personnel de l'Etat

**APD** : Aide Publique au Développement

**APE** : Accord de Partenariat Economique

**APEX** : Agence de Promotion des Exportations

**API** : Agence de Promotion des Investissements

**ARMP** : Agence de Régulation des Marchés Publics

**ASSOAL** : Action Solidaires de Soutien aux Organisations et d'Appui aux Libertés

**BAD** : Banque Africaine de Développement

**BCS**: Business Climate Survey

**BEAC**: Banque des Etats de l'Afrique Centrale

**BIP** : Budget d'Investissement Public

**BIR** : Bataillon d'Intervention Rapide

**BM** : Banque Mondiale

**BRICS** : Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud

**BUCREP** : Bureau Central des Recensements et des Etudes de la Population

**C2D** : Contrat de Désendettement et de Développement

**CAA** : Caisse Autonome d'Amortissement

**CADDEL** : Conférence Africaine de la Décentralisation et du Développement Local

**CARPA** : Conseil d'Appui à la Réalisation des Contrats de Partenariat

**CBF**:Cameroon Business Forum

**CBMT**: Cadre Budgétaire à Moyen Terme

**CDBF** : Conseil de Discipline Budgétaire et Financière

**CDMT** : Cadre de Dépenses à Moyen Terme

**CEEAC** : Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale

**CEDEF**: Convention sur l'Elimination de toutes les formes de Discrimination à l'égard des Femmes

**CEFAM** :Centre de Formation pour l'Administration Municipale

**CEMAC** : Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Centrale

**CHOC** : Changer les Habitudes, s'Opposer à la Corruption

**CISL** : Comité Interministériel des Services Locaux  
**CMLCC** : Cellule Ministérielle de Lutte Contre la Corruption  
**CMP** : Comité Multi Partenaires  
**CNDHL**: Comité National des Droits de l'Homme et des Libertés  
**CNLCC** : Coalition Nationale de Lutte contre la Corruption  
**CNUCED** : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement  
**CND** : Conseil National de la Décentralisation  
**CNS** : Conseil National de Sécurité  
**COBAC** : Commission Bancaire d'Afrique Centrale  
**CONAC** : Commission Nationale Anti-Corruption  
**CONSUPE** : Contrôle Supérieur de l'Etat  
**CPIA**:Country Policy and Institutional Assessment  
**CRC** : Conseil de Régulation de la Compétitive  
**CSFP** : Comité Sectoriel des Finances Publiques  
**CSM** : Conseil Supérieur de la Magistrature  
**CTD**: Collectivité Territoriale Décentralisée  
**DAPEN** : Direction de l'Administration Pénitentiaire  
**DESC** : Droits Economiques Sociaux et Culturels  
**DGD** : Direction Générale des Douanes  
**DGI** : Direction Générale des Impôts  
**DGRE** : Délégation Générale à la Recherche Extérieure  
**DSCE**: Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi  
**DSRP**: Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté  
**E.CAM** : Entreprises du Cameroun  
**ECAM** : Enquête Camerounaise Auprès des Ménages  
**EDS-MICS** : Enquête Démographique et de Santé à Indicateurs Multiples  
**EESI** : Enquête nationale sur l'Emploi et le Secteur Informel  
**ELECAM** : Elections Cameroon  
**EPU** : Examen Périodique Universel  
**FAC** : Fonds d'Aide et de Coopération  
**FEICOM** : Fonds Spécial d'Equipement et d'Intervention Intercommunale  
**FMI** : Fonds Monétaire International  
**FRPC** : Faculté pour la Réduction de la Pauvreté et pour la Croissance  
**EITI** : Extractive Industries Transparency Initiative. Initiative pour la Transparence des Industries Extractives  
**GAR** : Gestion Axée sur les Résultats  
**GRH**: Gestion des Ressources Humaines

**GIC** : Groupement d'Initiatives Communes  
**GICAM** : Groupement Inter-Patronal du Cameroun  
**GIZ** : Deutsche Gesellschaft fürInternationaleZusammenarbeit  
**IDE**: Investissements Directs Etrangers  
**IEC** : Information-Education-Communication  
**IFI** : Instituions Financières Internationales  
**ILCC** : Institutions de Lutte contre la Corruption  
**INS** : Institut National de la Statistique  
**IRR** : Initiative à Résultat Rapide  
**ISC** : Institution Supérieure de Contrôle des Finances publiques  
**ISMP** : Institut Supérieur de Mangement Public  
**LCC** : Lutte Contre la Corruption  
**LRFE** : Loi portant Régime financier de l'Etat  
**LCCDDP** :Lutte Contre la Corruption et les Détournements de Deniers Publics  
**MINATD** : Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation  
**MINAS** : Ministère des Affaires Sociales  
**MINEPAT** : Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire  
**MINFI** : Ministère des Finances  
**MINMAP** : Ministère des Marchés Publics  
**MPA** : Manuel de Procédure Administrative  
**NRF** : Nouveau Régime Financier  
**NPE** : Nouveaux Pays Emergents  
**MINPROFF** : Ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille  
**MITI** : Ministère de l'industrie et du commerce extérieur (Japon)  
**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economique  
**OHADA** : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires  
**OLCCDDP** : Organisme de Lutte Contre la Corruption et les Détournements de Deniers Publics  
**OMD** : Objectifs du Millénaire pour le Développement  
**ONU**: Organisation des Nations Unies  
**ONR** : Observation Nationale des Risques  
**ONEL** : Observatoire National des Elections  
**OSC**: Organisation de la Societé Civile  
**OXFAM** :Oxford Commitee for Famine Relief  
**PACDDU** : Programme d'Appui aux Capacités décentralisées de Développement Urbains  
**PAP** : Plans d'Action Prioritaires  
**PARFIP** : Programme d'Appui à la Réforme des Finances Publiques

**PAS** : Plan d'Ajustement Structurel

**PASC** : Programme d'Appui à la Société Civile

**PCD** : Plan Communal de Développement

**PEFA** : Public Expenditure and Financial Accountability

**PIB** : Produit Intérieur Brut

**PINORAC**: Programme d'Introduction des Normes de Rendement dans l'Administration Camerounaise

**PLANOSCAM** : Plate-forme Nationale des Organisations de la Société Civile du Cameroun

**PMA** : Pays Moins Avancé

**PME** : Petite et Moyenne Entreprise

**PMFP** : Plan de Modernisation des Finances publiques

**PMI** : Petit et Moyenne Industrie

**PNDP** : Programme National de Développement Participatif

**PNG**: Programme National de la Gouvernance

**PNUD** : Programme des Nations Unies pour le Développement

**POE** : Plan d'Organisation et d'Effectifs

**PP** : Politiques Publiques

**PPP** : Partenariat Public Privé

**PPTE** : Pays Pauvres Très Endettés

**PTF**: Partenaire Technique et Financier

**PPBS**: Planification, Programmation, Budgetisation, Suivi/évaluation

**PROMAGAR** : Programme de Modernisation de l'Administration Camerounaise par la Gestion Axée sur les Résultats

**SPRA** : Secrétariat Permanent de la Réforme Administrative

**TCS** : Tribunal Criminel Spécial

**TGI** : Tribunal de Grande Instance

**UA** : Union Africaine

**UE** : Union Européenne

**UNESCO** : United Nation, Educational, Scientific and Cultural Organisation

**RSE** : Responsabilité Sociale de l'Entreprise

**SIGIPES**: Systeme Intégré de Gestion Informatique du Personnel de l'Etat et de la Solde

**SP**: Services Publics

## Liste des tableaux

---

<b>Tableau 1</b> : Répartition des fonctionnaires par catégorie en 2013.....	21
<b>Tableau 2</b> : Effectifs des personnels magistrats, par grade et par sexe .....	22
<b>Tableau 3</b> : Effectifs des fonctionnaires des greffes et autres fonctionnaires par grade et par sexe ...	22
<b>Tableau 4</b> : Effectifs actuels du personnel pénitentiaire .....	22
<b>Tableau 5</b> : Statistiques juridictionnelles par nature d'affaires et par types de juridiction .....	23
<b>Tableau 6</b> : Répartition des détenus dans les prisons du Cameroun en septembre 2015 .....	23
<b>Tableau 7</b> : Evolution de la population en âge de voter, des inscrits et du taux de participation selon la nature du scrutin .....	25
<b>Tableau 8</b> : Répartition des Conseillers municipaux élus en 2013 par région .....	26
<b>Tableau 9</b> : Situation des associations au Cameroun (partis politiques, ONG, etc.).....	26
<b>Tableau 10</b> : Indicateurs CPIA pour le Cameroun de 2009 à 2011 selon les secteurs.....	32
<b>Tableau 11</b> : Rang occupé par le Cameroun dans l'Indice de Perception de la Corruption.....	35
<b>Tableau 12</b> : Enjeux et défis significatifs de la gouvernance .....	74
<b>Tableau 13</b> : Présentation des niveaux de référence et des cibles des indicateurs d'impact et d'effet	85
<b>Tableau 14</b> : Source de financement de la stratégie pour la période 2016-2018 .....	108

### 1. Contexte et Justification

L'élaboration de la stratégie nationale de gouvernance se situe en droite ligne de l'engagement du Président de la République à moderniser l'État et l'administration publique. Elle se fonde sur la prise de conscience politique que le renforcement de la gouvernance est indispensable pour accompagner la mise en œuvre efficace des politiques publiques. Cette stratégie s'inscrit dans la volonté du Cameroun de « *disposer plus que par le passé, d'un leadership responsable, dynamique, proactif, anticipant sans cesse sur les évolutions conjoncturelles et structurelles* » et de mettre en place « *à tous les niveaux de responsabilités, les principes de gestion axée sur la recherche de la performance* » (Vision Cameroun horizon 2035).

S'appuyant sur le DSCE, ainsi que sur les orientations des institutions internationales, le concept de gouvernance est compris comme le procès par lequel les différents pouvoirs de l'État (exécutif, législatif et judiciaire) se cordonnent pour créer un large consensus et réguler l'ensemble des décisions et actes politiques dans la perspective de construire une République exemplaire. La gouvernance est structurée autour de quatre piliers à savoir :

- **L'état de droit.** Ce pilier englobe le cadre institutionnel et juridique, le système judiciaire, au système électoral, les droits de l'Homme, le maintien de l'ordre et la sécurité ;
- **La participation.** Elle se réfère, à la démocratie participative et à la gouvernance locale ;
- **La transparence.** Ce pilier a trois composantes. La première c'est la transparence des politiques publiques, la deuxième est relative à la performance et qualité du service public ; tandis que la troisième concerne l'environnement économique ;
- **La redevabilité.** Elle fait notamment référence à la lutte contre la corruption et les détournements de deniers publics.

### 2. Etat de la gouvernance au Cameroun

Malgré les efforts consentis, la manière dont les affaires publiques sont gérées au Cameroun ne parvient pas encore à favoriser suffisamment la réalisation de l'objectif à long terme du pays qui est celui d'être un pays émergent en 2035. Au contraire l'état actuel de la gouvernance constitue un obstacle au développement du pays.

En effet, la quasi-totalité des ménages au Cameroun considère la corruption comme un réel problème dans le pays et plus de la moitié d'entre eux situe ce fléau parmi les principales causes de pauvreté. Par ailleurs, la perception de la gouvernance au Cameroun par les institutions internationales ne s'en trouve pas meilleure. Le l'institution CPIA de la Banque Mondiale qui note chaque année tous les pays du monde en fonction de la qualité de leurs politiques et institutions nationales octroie la note de 2,96 sur 6 au Cameroun pour ce qui est de l'état de sa gouvernance et de sa gestion des institutions du secteur public. L'ONG transparency International qui milite en faveur de la lutte contre la corruption à travers le monde classe le Cameroun 136<sup>ème</sup> sur 174 pays en 2014 en ce qui concerne la perception de la corruption. L'indice Doing business de la Banque Mondiale qui classe tous les pays du monde

en fonction de l'état du climat des affaires qu'ils entretiennent place le Cameroun au 172<sup>ème</sup> rang sur 189 pays en 2015, après l'avoir classé 168<sup>ème</sup> en 2014. Le Cameroun reste mal classé même lorsqu'il n'est comparé qu'aux pays africains dans la mesure où il occupe la 37<sup>ème</sup> place sur 54 pays africains selon la fondation Mo Ibrahim qui classe chaque année tous les pays africains en fonction de l'état de la gouvernance.

### 3. Diagnostic du secteur gouvernance

Face à cette situation, le Cameroun a mis en place des structures telles que le SENAT, Elections Cameroon (ELECAM), le Programme National de Gouvernance (PNG), la Commission Nationale Anti-Corruption (CONAC), l'Agence Nationale d'Investigation Financière (ANIF), le Programme de Modernisation de l'Administration Camerounaise par la Gestion Axée sur les Résultats (PROMAGAR), le Tribunal Criminel Spécial (TCS), le Cameroon Business Forum (CBF) etc. Toutefois, l'analyse de la gouvernance par composante a permis de mettre en exergue les problèmes centraux suivants :

**Cadre institutionnel et juridique:** Le problème central de cette composante est *une régulation indéterminée*. Il découle de : (i) l'immobilisme parlementaire qui se manifeste par un rôle régulateur peu effectif ; et (ii) la concentration rétive de la régulation au sommet de l'exécutif. Les conséquences qui en découlent sont : la non effectivité de certaines institutions prévues par la constitution et la production non systématique des textes, législatifs ou réglementaires.

**Système judiciaire:** Le problème central de cette composante est *la fragilité de l'appareil judiciaire*. Il résulte de: (i) la domination de l'exécutif sur le système judiciaire ; (ii) l'inadéquation des capacités ; (iii) l'inadéquation des structures et des moyens. Les conséquences qui en résultent sont : (1) l'inefficacité qui se manifeste par les dénis et les lenteurs, la réparation inappropriée ou tardive ; (2) et l'application pas toujours fiable de la loi ou des procédures.

**Système électoral:** Le problème fondamental de cette composante est *la fiabilité insuffisante du système électoral*. Trois causes sont sous-jacentes à ce problème à savoir : (i) la régulation judiciaire incertaine ; (ii) la faible garantie d'équité du jeu électoral ; (iii) la faible assurance de la qualité du dispositif opérationnel. Les conséquences qui en découlent sont (1) le faible consensus sur le système et (2) les manipulations et pratiques frauduleuses

**Droits de l'Homme:** Le problème central de cette composante est *le faible développement des droits de l'homme*. Il est causé par : (i) la faible appropriation des droits humains (bénéficiaires et acteurs) ;(ii) la faible action des structures étatiques chargées des droits humains ; (iv) la faible intervention des organisations de la société civile . Les conséquences qui en découlent sont : (1) le faible exercice des droits économiques socio culturels (DESC) ; (2) la Faible protection civile et (3) la faible protection sociale.

**Environnement économique :** Le problème central identifié ici est *la gouvernance économique peu efficiente*. Ce problème est causé par (i) l'accompagnement inefficace du secteur public au secteur privé ; et (ii) l'environnement opérationnel peu favorable aux activités économiques. Comme conséquences : (1) la compétitivité pays qui est faible ; (2) les activités économiques formelles et investissement interne ; (3) la morosité du climat des affaires.

**Maintien de l'ordre et sécurité:** Le problème central au niveau de cette composante est *le dispositif d'ordre et de sécurité inadéquat*. Il résulte de : (i) le dispositif de maintien de l'ordre civil inadapté ; et (ii) la couverture sécuritaire insuffisante. Les conséquences sont : (1) le désordre civil ou urbain ; (2) l'accroissement de l'insécurité ; (3) la recrudescence du grand banditisme.

**Gouvernance locale:** Le problème principal que connaît cette composante est *la lenteur du processus de décentralisation*. Il résulte de : (i) la faiblesse des ressources et moyens transférés aux CTD ; (ii) l'accompagnement inefficace ; (iii) la configuration et capacités inadaptées des CTD. Comme conséquences, il en résulte : (1) le faible exercice des compétences transférées ; (2) le faible développement des CTD ; (2) la faible application de la budgétisation

**Démocratie participative :** Cette composante a pour problème central *la faible implication des acteurs civils à la gestion des affaires publiques*. Il découle de : (i) le difficile accès à l'information ; (ii) la faible capacité d'intervention des acteurs civils ; (iii) la faible institutionnalisation de la participation. Les conséquences de ce problème sont : (1) la faiblesse des processus participatifs ; (2) le monolithisme des choix publics.

**Transparence des politiques publiques:** Le problème central au niveau de cette composante est *le faible arrimage des politiques publiques au système PPBS*. Il découle de : (i) les stratégies sectorielles, thématiques ou ministérielles non achevées ; (ii) la programmation budgétaire non arrimée aux priorités du développement ; (iii) système d'information des politiques publiques faible. Les conséquences sont les suivantes : (1) la faible visibilité des politiques et programmes publics ; (2) la difficile mise en œuvre du DSCE ; (3) la persistance du budget des moyens.

**Performance et Qualité du service public :** Le problème central ici est *la gestion inefficace des services publics*. Il résulte de : (i) le système de Gestion des Ressources Humaines inefficace ; (ii) la gestion budgétaire déficiente ; (iii) le management global faible. Les conséquences sont : (1) le faible niveau de réalisation des programmes ; (2) la mauvaise qualité des prestations ; (3) la prévarication et le détournement des ressources publiques.

**Lutte contre la corruption et les détournements des deniers publics :** Le problème central de cette composante est *l'efficacité insuffisante du dispositif de Lutte contre la corruption et les détournements des deniers publics*. Deux causes sont immédiatement reliées à ce problème à savoir : (i) la faiblesse des dispositifs de contrôle de finance publique ; (ii) la répression insuffisante de la corruption et de détournements de deniers publics. Les conséquences qui en découlent sont : (1) la persistance de la corruption ; (2) l'aggravation des atteintes à la fortune publique ; (3) la faible récupération des fonds détournés, (4) la faible part du budget de l'Etat contrôlé

#### 4. La stratégie

**La vision.** Elle se formule ainsi qu'il suit : « *Une gouvernance saine, inclusive, transparente et efficace, pour l'émergence* ».

Elle réaffirme la volonté de l'Etat de promouvoir :

- la cohérence, la cohésion, la coordination et la rationalisation de l'action gouvernementale ;

- la célérité dans le traitement des dossiers, le respect des échéances et la continuité du service public ;
- la durabilité qui se réfère à l'évaluation des politiques publiques et à la prise en compte de l'intérêt des générations futures.

**Les objectifs de la Stratégie.** L'objectif global est d' « *Assurer une gouvernance saine, inclusive, transparente et efficace pour l'émergence* ». De manière spécifique, il s'agira pour le gouvernement de : (i) Raffermer l'état de droit; (ii) Développer la participation citoyenne pour une dynamique inclusive ; (iii) Assurer l'imputabilité des agents et la performance des structures ; et, (iv) Assainir le climat des affaires.

**Les axes d'interventions de la stratégie.** Ils sont déclinés autour de quatre piliers comme suit :

**Pilier 1:Etat de droit.** Il s'agira de :

(i) Renforcer la régulation entre le pouvoir exécutif, le pouvoir législatif, et le pouvoir judiciaire à travers l'amélioration de la fonction régulatrice du parlement et la normalisation du processus de régulation institutionnelle;

(ii) Raffermer le système judiciaire par un accroissement de ses capacités humaines, matérielles et infrastructurelles ;

(iii) Accroître la fiabilité du système électoral par l'amélioration du dispositif électoral, de l'équité du jeu électoral ;

(iv) Intensifier la promotion et l'exercice des droits de l'homme à travers le renforcement des structures étatiques et des organisations de la société civile chargées de promouvoir les droits de l'homme et la consolidation de l'exercice des libertés publiques ;

(v) Renforcer le dispositif d'ordre et de sécurité publique par l'amélioration du dispositif sécuritaire et la relance de la lutte contre le désordre et les nuisances civiles.

**Pilier 2 :Participation.** Il sera question de :

(i) Accroître l'implication des acteurs de la société civile à la gestion des affaires publiques à travers la facilitation de l'accès à l'information, l'intensification du dialogue Etat - Acteurs de la société civile et l'accroissement des moyens et capacités des acteurs civiles ;

(ii) Accélérer le processus de décentralisation à travers l'intensification des transferts des moyens et ressources aux CTD, le renforcement de l'accompagnement des CTD, l'amélioration des mécanismes de d'opérationnalisation de la décentralisation.

**Pilier 3 :Transparence et redevabilité.** Il visera à

(i) Assurer un meilleur arrimage des politiques publiques à la chaîne Planification, Programmation, Budgétisation, Suivi- Evaluation ; ceci passera par l'opérationnalisation des stratégies thématiques et sectorielles, le renforcement du système d'information sur les politiques publiques, et l'internalisation de l'exercice de suivi - évaluation;

(ii) Améliorer la performance des services publics à travers la rationalisation de la gestion des ressources humaines de l'état, et l'instauration d'un management global moderne;

(iii) Renforcer la stratégie et le dispositif de lutte contre la corruption et les atteintes à la fortune publique ; ceci implique le renforcement des contrôles (parlementaires, juridictionnels, internes administratifs) des finances publiques et l'intensification de la répression de la corruption et des atteintes à la fortune publique.

**Pilier 4 : Climat des affaires.** Il vise à relever la gouvernance économique à travers l'assainissement de l'environnement et du cadre opérationnel des affaires économiques ainsi que le renforcement de l'accompagnement du secteur privé.

**Hypothèses.** Pour assurer une bonne mise en œuvre de la stratégie nationale de gouvernance, certaines doivent être réunies: (i) La soumission de l'état au droit; (ii) l'autorité judiciaire doit effectivement être le résultat de la séparation des pouvoirs; (iii) une loi électorale consentuellement consenti doit être adopter; (iv) l'homme doit être au centre de toutes les politiques et stratégies de développement; (v) le transfert des compétences et des ressources aux CTD doit être effectif; (vi) l'appropriation par tous les acteurs des objectifs et orientations stratégiques de la Vision de développement à l'horizon 2035.

**Risques.** Les principaux facteurs pouvant entraver la bonne mise en œuvre de la stratégie sont les suivants : (i) la transition politique; (ii) la mauvaise gestion du double héritage francophone et anglophone; (iii) les replis identitaires découlant de la fragmentation sociologique; (iv) la persistance de profondes inégalités sociales; (v) la faiblesse du cours des matières premières sur le plan international; et (vi) la persistance de l'insécurité transfrontalière.

## 5. Cadre de mise en œuvre et de Suivi-Évaluation

La mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Gouvernance repose sur un plan sectoriel de planification de la mise en œuvre. Ledit plan est articulé autour des domaines thématiques et des actions majeures qui seront opérationnalisées par les ministères et les autres administrations publiques et privées concernés.

Différents acteurs sont impliqués dans la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Gouvernance. Il s'agit : (i) des structures gouvernementales ; (ii) du secteur privé ; (iii) des Organisations de la Société Civile ; (iv) des Collectivités Territoriales Décentralisées et (v) des Partenaires au développement.

Au plan organisationnel, le dispositif institutionnel pourra être composé de quatre (04) instances, à savoir: (i) un comité de pilotage, (ii) une Coordination Nationale, (iii) les Agences de réalisation, (iv) les Comités Consultatifs Sectoriels.

Le dispositif de suivi-évaluation sera basé sur un système d'informations déclinant les objectifs de la stratégie nationale en une matrice de résultats assortie d'indicateurs appropriés et des responsables de mise en œuvre. Pour le suivi-évaluation de la stratégie nationale de gouvernance des outils seront produits :

En matière de financement, les ressources de la mise en œuvre de la stratégie proviendront principalement du budget de l'Etat, mais aussi des partenaires au développement.

### Contexte et justification

Après avoir franchi en 2006 le point d'achèvement de l'initiative PPTE, à laquelle il avait été admis en 2000, le Cameroun, qui sortait d'une crise économique de deux décennies, s'est donné comme ambition, sous l'impulsion du Chef de l'Etat, de se reconstruire une économie forte et durable, capable de porter le pays à l'émergence à l'horizon 2035. A cet effet, le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE), première séquence d'opérationnalisation de cette vision, notamment pour la période 2010-2020 a été élaboré. Cette stratégie poursuit quatre objectifs majeurs à savoir :

- porter la croissance à une moyenne annuelle de 5,5% sur la période ;
- ramener le sous-emploi à moins de 50% ;
- ramener le taux de pauvreté monétaire à moins de 28,7% ;
- réaliser l'ensemble des Objectifs du Millénaire pour le Développement.

Le DSCE s'appuie pour cela sur trois grandes stratégies : la stratégie de croissance, la stratégie d'emploi et la stratégie de gouvernance et de gestion stratégique de l'Etat. Cette dernière se déploie actuellement sur six axes prioritaires à savoir :

- le renforcement de l'état de droit et de la sécurité des personnes et des biens ;
- l'amélioration de l'environnement des affaires ;
- le renforcement de la lutte contre la corruption et les détournements de Deniers Publics ;
- l'amélioration de l'information et du contrôle citoyen de la gestion des affaires publiques ;
- l'approfondissement du processus de décentralisation ;
- la poursuite de la modernisation de l'administration publique.

Avec la mise en œuvre des actions gouvernementales, et à travers les structures telles que le Programme National de Gouvernance (PNG), la Commission Nationale Anti-Corruption (CONAC), l'Agence Nationale d'Investigation Financière (ANIF), le Programme de Modernisation de l'Administration Camerounaise par la Gestion Axée sur les Résultats (PROMAGAR), le Cameroon Business Forum (CBF), etc., des progrès significatifs ont été enregistrés sur certains points de ces axes, pendant que d'autres sont demeurés en recul ; de sorte que l'effet global de la mise en œuvre de la bonne gouvernance reste mitigé.

Or l'amélioration nette de la gouvernance est perçue aujourd'hui par les plus hautes autorités de l'Etat, comme une condition cruciale, un impératif pour une bonne exécution du DSCE en vue de la réalisation de la vision.

En effet, la promotion de la gouvernance implique un changement des valeurs et de l'état d'esprit. Elle implique en particulier une nouvelle éthique, plus citoyenne, et une culture de service axé sur la recherche de la performance. Elle implique aussi des changements audacieux dans les modes d'organisation.

L'élaboration de la stratégie de la gouvernance se situe en droite ligne de l'engagement du Président de la République visant à moderniser la société, l'Etat et l'administration. Elle se fonde sur la prise de conscience politique que le renforcement de la gouvernance est indispensable pour accompagner les stratégies de développement et doit s'inscrire dans la vision permettant au « *Cameroun de disposer plus que par le passé, d'un leadership responsable, dynamique, proactif, anticipant sans cesse sur les évolutions conjoncturelles et structurelles* » et de mettre en place « *à tous les niveaux de responsabilités, les principes de gestion axés sur la recherche de la performance* » (VisionCameroun horizon 2035 ).

Prenant la suite d'actions diversement conçues, certes pertinentes mais pouvant se télescoper ou diverger, il s'agit à travers ce processus, d'établir une stratégie univoque et cohérente, avec des orientations claires, dans une perspective globale, des objectifs précis et des processus rationnels et convergents, pour pouvoir évoluer vers une meilleure gouvernance et gestion stratégique de l'Etat.

### ***Définition de la notion de gouvernance***

A cet effet, il convient de se donner une définition partagée du terme "gouvernance". Étymologiquement, ce terme vient du verbe grec *Kubernân* (piloter un navire ou un char). Il fut utilisé pour la première fois de façon métaphorique par Platon pour désigner le fait de gouverner les hommes.

L'évolution de ce concept et son usage sont au centre des problématiques de développement depuis plusieurs décennies. Elle épouse de nombreuses définitions et acceptations, qui véhiculent chacune des approches idéologiques contraires. Le mot émerge à nouveau dans les années 70 dans un moment particulier de l'Etat providence qui voit un éclatement des domaines d'interventions de l'Etat. Cependant, très vite l'Etat à cours de moyens doit pouvoir répondre aux exigences de cette nouvelle situation. La crise des finances publiques corollaire à celle de l'Etat providence de même que la mondialisation entraînent la complexification de plus en plus grande des politiques publiques.

La gouvernance s'apprécie alors comme mode opératoire de réponse à cette complexité nouvelle de gestion des Etats confrontés à la modernité. Certaines institutions vont proposer des définitions afin de prendre en compte les éléments de sens (signification et direction) de cette modernité.

Ainsi, la Commission Européenne, offre une définition adaptée au contexte de développement européen, en admettant un certain potentiel de généralisation de son utilisation. Pour cette institution : « La notion de "gouvernance" désigne les règles, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs au niveau européen, particulièrement

du point de vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, de l'efficacité et de la cohérence ».

L'organisation des Nations Unies (ONU), par le biais du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) propose elle aussi une définition de la gouvernance susceptible de rejoindre des réalités internationales en cours. Elle est selon cette organisation : *“the governance can be seen as the exercise of economic, political and administrative authority to manage a country's affairs at all levels. It comprises the mechanisms, processes and institutions through which citizens and groups articulate their interests, exercise their legal rights, meet their obligations and mediate their differences”*.

La Banque mondiale quant à elle, grâce à une approche large de ce concept définit « *la gouvernance comme étant l'ensemble des traditions et institutions par lesquelles le pouvoir s'exerce dans un pays avec pour objectif le bien de tous* ».

Ces définitions sont intéressantes en ce sens qu'elles lient l'exercice du pouvoir à la recherche du bien commun. Cette idée de l'intérêt général, du bien commun, est donc, dans ce cadre, au cœur des préoccupations de différents gouvernements et autres institutions. Il s'y trouve bon nombre d'éléments centraux et caractéristiques de la gouvernance comme la régulation, la responsabilité, la légitimité, la participation, l'intérêt de tous.

Il apparaît au regard de ce qui précède qu'on pourrait proposer que la gouvernance dans notre pays est comprise comme le procès par lequel les différents pouvoirs de l'État (exécutif, législatif et judiciaire) se coordonnent pour créer un large consensus et réguler l'ensemble des décisions et actes politiques dans la perspective de construire une République exemplaire.

Ainsi, la gouvernance revêt quatre dimensions que sont : l'État de droit, la Participation, la Transparence et la Redevabilité.

**L'État de droit**, qui renvoie à l'existence d'un cadre institutionnel et juridique aussi complet que possible ; un système judiciaire indépendant et apte à assurer l'application cohérente et uniforme de la loi ; un système électoral fiable et crédible ; le respect des droits de l'Homme ; un climat des affaires attractif ; ainsi que la garantie de l'ordre et de la sécurité. Il concerne aussi la conjonction d'autres éléments tels qu'un système d'état civil fiable et efficace et la modernisation des secteurs du cadastre et des domaines.

**La Participation**, qui rend compte des demandes de légitimité et d'efficacité. La participation fonde en démocratie la légitimité des régulations. Cette notion fait intervenir l'aspect de gouvernance locale avec la mise en place de la décentralisation, à travers notamment l'implication citoyenne à la gestion des affaires publiques et l'aspect démocratie participative qui consacre une place importante à la société civile dans la prise de décisions.

**La Transparence**, qui porte principalement sur l'accès à l'information dans plusieurs secteurs, sur la connaissance exacte des modes de régulation existantes, de leurs conditions d'application, de suivi et de contrôle. Elle suppose d'un côté une communication complète et honnête par le Gouvernement et les institutions qui lui sont rattachées, et de l'autre un accès des citoyens à l'information concernant les modes de régulation et leur application.

**La Redevabilité**, qui traduit l'obligation pour les élus et les responsables des institutions publiques de rendre compte de leurs actions aux citoyens desquels ils détiennent leur autorité. La redevabilité se manifeste donc par des contrôles qui peuvent être politiques, administratifs, juridictionnels et citoyens.

Du point de vue des politiques publiques, la gouvernance est circonscrite à travers les contours définis par le DSCE, à savoir : l'état de droit et de la sécurité des personnes et des biens ; l'environnement des affaires ; la lutte contre la corruption et les détournements de deniers publics ; l'information et le contrôle citoyen de la gestion des affaires publiques ; la décentralisation ; et la modernisation de l'administration publique.

Pour son opérationnalisation, la gouvernance a été segmentée en onze (11) composantes, selon les quatre dimensions de la gouvernance sus-évoquées et dont l'organisation se présente comme suit<sup>1</sup> :

Composantes	Dimensions			
	Etat de droit	Participation	Transparence	Redevabilité
Cadre juridique et institutionnel	X			
Système judiciaire	X			
Système électoral	X	X		
Droits de l'homme	X			
Maintien de l'ordre	X			
Démocratie participative	X	X	X	
Gouvernance locale		X	X	
Transparence des politiques publiques			X	X
Environnement économique		X	X	
Performance et qualité du service public			X	X
Lutte contre la corruption et des détournements des deniers publics			X	X

### **Processus d'élaboration**

Le présent document de stratégie de la gouvernance du Cameroun est le fruit d'une riche concertation et d'un dialogue franc avec nos partenaires au développement, les experts des administrations concernées. Cet exercice a mis en évidence l'intérêt grandissant que les différents acteurs accordent à la promotion de la gouvernance comme condition indispensable à toute stratégie de développement qui se veut habilitante, responsable et participative, qui sous-tend de la cohérence de la célérité et de la durabilité dans les décisions publiques futures

<sup>1</sup> Le contenu spécifique de ces 11 composantes se trouve en annexe 2 du document.

de notre pays. Il est le cadre d'orientation pour le Gouvernement en matière de gouvernance en vue d'atteindre les objectifs fixés par la Vision.

### *Structuration du document*

Le présent document est structuré en quatre chapitres.

- ***Le premier chapitre porte sur l'Etat des lieux et diagnostic de la gouvernance.*** Ce premier chapitre présente d'abord le contexte dans lequel s'inscrit la stratégie, ensuite aborde l'état des lieux de la gouvernance au Cameroun et se termine par un diagnostic participatif.
- ***Le deuxième chapitre aborde la vision et les objectifs de la stratégie.*** Il présente les fondements politiques et stratégique qui oriente le processus, les principes majeures et se termine par la vision de la gouvernance et l'option retenue pour le développement de la stratégie.
- ***Le troisième chapitre aborde la stratégie.*** Ce chapitre décline la stratégie selon l'option retenue. Il ressort ainsi par composante : la situation, les problèmes à résoudre, les enjeux de la gouvernance et décline les objectifs et les pistes d'interventions ;
- ***Le quatrième chapitre porte sur le cadre de mise en œuvre et de suivi évaluation de la stratégie.*** Ce dernier chapitre présente d'abord le cadre de mise en œuvre de la stratégie en terme d'organe à mettre en place, ensuite décrit le dispositif de suivi évaluation de la stratégie et enfin les mécanismes de financement de la stratégie.

# CHAPITRE 1 : ETAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC DE LA GOUVERNANCE

---

L'élaboration d'une stratégie de gouvernance au Cameroun débute au préalable par une analyse de la situation, la détermination des problèmes majeurs, des enjeux et des défis à surmonter. Ces éléments sont nécessaires pour mieux comprendre la gouvernance au Cameroun, avant de proposer des orientations à mettre en œuvre pour asseoir une bonne gouvernance. Tel est l'objet du présent chapitre qui débute par une présentation du contexte dans lequel s'inscrit cette stratégie.

## 1.1 CONTEXTE SOCIOECONOMIQUE

**Situation administrative.** Le territoire national camerounais est découpé en deux collectivités décentralisées que sont les régions et les communes. Les divisions administratives sont quant à elles structurées en trois circonscriptions depuis le décret présidentiel 2008/376 du 12 novembre 2008 portant organisation administrative au Cameroun. Ces trois circonscriptions sont les régions, les départements et les arrondissements. Le Cameroun compte dix régions placées chacune sous l'autorité d'un gouverneur, 58 départements placés chacun sous l'autorité d'un préfet et 306 arrondissements placés chacun sous l'autorité d'un sous-préfet. Le décret cité plus haut marque en outre le début du processus de décentralisation qui consiste au transfert de certaines compétences de l'État aux collectivités locales.

**Situation macroéconomique et de développement.** L'économie camerounaise connaît une évolution positive depuis 1994 suite à la dévaluation du Franc CFA. En effet, selon l'INS, le taux de croissance du PIB en augmentation continue a dépassé la barre des 5% en 1997 et est resté à un niveau relativement satisfaisant (plus de 3%) durant la crise financière et économique internationale de 2007 à 2010. Selon la même source, ce taux en nette augmentation se situait à 5,9% en 2014 et sera au-delà de 6% malgré le contexte d'insécurité transfrontalière que le pays connaît depuis 2013 et les facteurs internationaux défavorables tels que la baisse du cours du pétrole et le ralentissement de l'économie chinoise. Cette performance montre la bonne capacité de résilience de l'économie camerounaise. Le niveau d'inflation reste stable en dessous de 3% depuis 2008, ce qui offre de bonnes perspectives en termes d'évolution du pouvoir d'achat des populations.

Le niveau de développement humain au Cameroun reste toutefois loin d'être satisfaisant. En effet, le pays n'a réalisé que des très faibles progrès vers la réalisation des huit Objectifs du Millénaire pour le Développement. Seuls les progrès vers la scolarisation primaire pour tous ont été importants. Par ailleurs le pays n'occupe que le 152ème rang au classement sur les 187 pays classés en fonction de l'Indice Sexospécifique du Développement Humain du PNUD en 2014.

**Indicateurs sociodémographiques.** La population camerounaise est jeune et se caractérise par une forte croissance démographique. En 2010, selon le Bureau Central des Recensements et des Etudes de la Population (BUCREP), le Cameroun comptait 19 406 100 habitants dont 51,2% de femmes et 48,8% d'hommes. Cette population a connu un taux de croissance moyenne annuelle de 2,4% entre 2005 et 2011 ; ce qui signifie que son effectif doublera d'ici 25 ans si cette évolution reste constante.

Le taux d'urbanisation est élevé et est passé de 37,9 % à 48,8 % de 1987 à 2005. Toutefois, près de la moitié de la population vit encore en zone rurale.

Selon le milieu de résidence, on observe des variations assez nettes dans la structure par âge de la population. Les enfants âgés de moins de 15 ans représentent 39,2 % de la population en milieu urbain et 47,8 % en milieu rural. Les personnes âgées (60 ans et plus), qui représentent (5,5 %) de la population totale du pays, sont particulièrement plus représentées en milieu rural (6,5 %) qu'en milieu urbain (3,4 %).

**Situation de la pauvreté.** Les Enquêtes Camerounaises Auprès des Ménages (ECAM) de 2001 et de 2014 ont établi le seuil de pauvreté monétaire respectivement à 637 FCFA et 931 FCFA par jour et par équivalent-adulte. Dans l'ensemble, l'incidence de la pauvreté n'a baissé que de 2,5 points entre 2001 et 2014 ; Elle est passée de 40% à 37,5%. Toutefois, cette baisse de la pauvreté est mitigée car elle recule en milieu urbain, tandis qu'elle augmente en milieu rural. Par ailleurs, les grands défis pour la réduction significative de la pauvreté sont relatifs à la pression démographique et à la redistribution des fruits de la croissance. En effet le nombre de pauvres est passé de 7,1 millions en 2007 à 8,1 millions en 2014 ; Durant la même période les disparités de niveau de vie se sont accentuées d'une part entre le milieu urbain et le milieu rural et d'autre part entre les pauvres et les non pauvres.

**Situation de l'emploi.** D'après l'Enquête sur l'Emploi et le Secteur Informel menée par l'INS en 2010, le taux de chômage au sens du BIT<sup>2</sup> se situe à 3,8% chez les personnes âgées de 10 ans ou plus. Ce taux varie selon la région d'enquête et selon le milieu de résidence le sexe et l'âge. En effet, Yaoundé (10,0%) et Douala (9,1%) enregistrent les plus forts taux de chômage relativement aux autres régions d'enquête. Le milieu urbain (8,1%) est plus touché que le milieu rural (1,4%). En outre, ce phénomène touche essentiellement les personnes âgées de 15 à 34 ans et les femmes sont plus concernées que les hommes dans la mesure où le taux de chômage dans les deux populations se situe respectivement à 4,5% et 3,1%.

Selon la même source, 63,7% de la population active occupée (soit environ 5,7 millions de personnes) gagnaient un salaire inférieur au SMIG qui était de 28 500 FCA en 2010. Cette situation qui décrit le sous-emploi invisible se manifeste plus dans le secteur informel et est plus prononcée en milieu rural. Par ailleurs, 12,3% de la population active travaille involontairement moins de 35 heures par semaine ; et ce sont les travailleurs du secteur public (28,5%) qui sont le plus concernés par cette situation.

Les jeunes constituent toutefois la cible de plusieurs programmes de développement et notamment ceux en direction du secteur rural depuis plus de cinq ans. Le Gouvernement continue d'affirmer sa volonté de réduire le chômage des jeunes, notamment avec le recrutement de 25 000 jeunes dans la Fonction Publique en 2011. En marge de ce programme, le recrutement habituel dans la Fonction Publique a continué par le biais de concours administratifs directs.

---

<sup>2</sup> On définit le chômage au sens du BIT comme le fait de n'avoir pas travaillé (ne serait-ce qu'une heure) au cours des 7 derniers jours précédant l'enquête, mais recherchant activement le travail et étant disponible pour toute opportunité d'emploi qui se présenterait.

Dans le cadre des grands projets de développement, un plan de promotion des emplois nationaux et de transfert des technologies a été défini en partenariat avec les responsables d'entreprises. Par ailleurs, le lancement effectif des projets structurants (construction des barrages réservoir de Lom Pangar, Memve'ele, Mekin, Centrale à gaz de Kribi, Port en eau profonde de Kribi, Limbé, etc.), permettent d'entretenir l'espoir d'absorption des jeunes sans emploi. Les statistiques de 18 projets font état de plus de 130 000 emplois directs ou indirects à créer.

**Aspect genre.** De 2001 à 2010, l'indice de parité filles/garçons dans l'enseignement primaire a sensiblement progressé dans l'ensemble du pays. Il est passé de 94 filles scolarisées pour 100 garçons en 2001 à 99 filles pour 100 garçons en 2010. Cette progression s'observe plus en milieu rural où l'on a enregistré une hausse de 7 points contre une baisse d'un point pour le milieu urbain. La parité est presque atteinte dans toutes les régions du pays, sauf dans le Nord où le déséquilibre scolaire fille/garçon persiste avec seulement 74 filles scolarisées pour 100 garçons.

Dans l'enseignement secondaire, cet indice est resté stable au cours des 10 dernières années sur l'ensemble du territoire national, avec 93 filles de 12-18 ans scolarisées pour 100 garçons de la même tranche d'âge. Dans la partie septentrionale du pays et à l'Est, l'indice de parité fille/garçon se situe en deçà de la moyenne nationale.

En mettant en rapport la bonne tenue de cet indice pour le primaire dans ces régions, il se dégage le phénomène de déperdition scolaire des filles. Les pesanteurs socioculturelles (mariage précoce et/ou forcé, la préférence de scolarisation des garçons, etc.) pourraient en être les causes.

Le taux d'alphabétisation des femmes par rapport aux hommes (15-24 ans) a connu une légère baisse au niveau national. Cela traduit une dégradation du niveau d'alphabétisation des femmes de cette tranche d'âge. L'égalité homme-femme en matière d'alphabétisation est pratiquement atteinte en dehors des régions septentrionales et de l'Est où des efforts importants restent à faire. On note tout de même un progrès sensible pour les régions de l'Adamaoua et de l'Extrême-Nord respectivement, au contraire du Nord où la situation déjà peu favorable s'est dégradée en 2007 et 2010.

## **1.2 ETAT DES LIEUX**

### **1.2.1 SITUATION DE LA GOUVERNANCE**

La situation de la gouvernance est projetée sur les quatre dimensions de la Gouvernance que sont : l'Etat de droit, la Participation, la Transparence et la Redevabilité.

#### **1.2.1.1 Etat de droit**

En ce qui concerne l'Etat de droit, l'administration et le système judiciaire seront présentés.

#### ***L'administration***

En 2013, la Fonction Publique Camerounaise comprend :

- 37 administrations ministérielles ;
- 5 types de services (centraux, déconcentrés, extérieurs, rattachés et sous tutelle);
- 594 structures sous tutelle ;

- 9 445 postes ;
- 15 rangs.

En outre, on dénombre 267 cadres répartis dans 52 corps. Sur les 197 953 personnes que compte l'administration publique camerounaise, 56,12 % sont fonctionnaires et la répartition par catégories est la suivante.

**Tableau 1 : Répartition des fonctionnaires par catégorie en 2013**

Fonctionnaires			Décisionnaires			Contractuels		
Catégorie	Effectif	%	Catégorie	Effectif	%	Catégorie	Effectif	%
A1	20864	18,78	1	571	4,17	7	3863	5,28
A2	34385	30,95	2	57	0,42	8	56076	76,64
B1	24308	21,88	3	3752	27,41	9	3088	4,22
B2	13176	11,86	4	1079	7,88	10	9226	12,61
C	14032	12,63	5	5559	40,61	11	900	1,23
D	4333	3,9	6	2671	19,51	12	15	0,02
<b>TOTAL</b>	<b>111097</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>13688</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>73168</b>	<b>100</b>
<b>TOTAL</b>								<b>197 953</b>

Source : MINFOPRA

**Le système judiciaire.** Les ressources humaines du sous-secteur Justice comprennent les personnels judiciaires et parajudiciaires d'une part, et les personnels de l'Administration Pénitentiaire d'autre part.

**Personnels judiciaires et parajudiciaires.** Ils se composent des magistrats, des personnels non magistrats et des auxiliaires de justice. Il y a lieu de noter, qu'en général, ces personnels judiciaires sont soumis à des statuts spéciaux. Ainsi, les magistrats sont actuellement régis par le décret n°95/048/du 8 mars 1995 portant statut de la magistrature. Ce texte a été révisé et un nouveau statut est en voie d'adoption. Les greffiers sont régis par le décret n°2011/020 du 4 février 2011, portant statut spécial des fonctionnaires des greffes.

Les fonctionnaires de l'administration pénitentiaire sont régis par un statut spécial, suivant le décret n°2010/365 du 25 novembre 2010, portant statut spécial du corps des fonctionnaires de l'Administration Pénitentiaire. Ce corps comprend quatre cadres, à savoir les Administrateurs des prisons, les Intendants de prison, les Gardiens chef des prisons et les Gardiens de prison.

Les statistiques de janvier 2015 indiquent qu'il existe 1552 magistrats en activité dont 33 en détachement, 95 dans les services centraux et 1424 dans les juridictions et à la Cour Suprême dont 833 au parquet et 591 au siège. Avec un magistrat pour 20500 habitants, le Cameroun est en bonne position par rapport à certains pays africains à l'instar du Sénégal (1 magistrat pour 27 350 habitants) et du Bénin (1 magistrat pour 32 000 habitants).

**Tableau 2 : Effectifs des personnels magistrats, par grade et par sexe**

Grade	Hommes	Femmes	Total
Hors hiérarchie 1 <sup>er</sup> groupe	26	04	30
Hors hiérarchie 2 <sup>ème</sup> groupe	63	19	82
4 <sup>ème</sup> Grade	226	59	285
3 <sup>ème</sup> Grade	155	70	225
2 <sup>ème</sup> Grade	158	78	236
1 <sup>er</sup> Grade	443	251	694
<b>Total</b>	<b>1071</b>	<b>481</b>	<b>1552</b>

Source : Minjustice 2015

Pour ce qui des fonctionnaires des greffes et autres fonctionnaires, on dénombre un total de 2 751, répartis selon les différents grades. Le tableau suivant ressort la répartition de ce personnel par grade et par sexe.

**Tableau 3 : Effectifs des fonctionnaires des greffes et autres fonctionnaires par grade et par sexe**

Grade	Hommes	Femmes	Total
Administrateur Principaux des Greffes	15	06	21
Administrateur des Greffes	105	41	146
Greffiers Principaux	226	87	313
Greffiers	383	231	614
Greffiers-Adjoints	738	849	1587
Informaticiens	35	8	43
Autres	23	4	27
<b>Total</b>	<b>1 525</b>	<b>1 220</b>	<b>2 751</b>

Source : Minjustice 2015

**Personnels de l'Administration Pénitentiaire.** En ce qui concerne ces personnels, ils sont principalement composés d'Administrateurs de prisons, d'intendants de prison, des gardiens chefs de prisons et des gardiens de prisons. Les statistiques actuellement montre que l'effectif total de ce personnel est de 3 659 et le besoin sur les cinq prochaines années est 5582 réparti selon les différents cadres tel que le montre le tableau ci-dessous.

**Tableau 4 : Effectifs actuels du personnel pénitentiaire**

CADRES	EFFECTIF ACTUEL	BESOIN SUR 5 ANS
Administrateurs des Prisons	152	279
Intendants des Prisons	330	558
Gardiens-Chefs des Prisons	688	1 165
Gardiens des Prisons	2.489	3 676
<b>TOTAL</b>	<b>3.659</b>	<b>5 582</b>

Source : Minjustice 2015

**L'activité juridictionnelle.** Les statistiques juridictionnelles disponibles des Cours d'Appel et des Tribunaux pour l'année 2014 sont présentées dans le tableau ci-dessous par nature d'affaires et par type de juridiction.

**Tableau 5 :** Statistiques juridictionnelles par nature d'affaires et par types de juridiction

Nature des affaires		Cour d'Appel		Tribunaux de Grande Instance		Tribunaux de Première Instance		Total	
		Affaires enrôlées	Affaires jugées	Affaires enrôlées	Affaires jugées	Affaires enrôlées	Affaires jugées	Affaires enrôlées	Affaires jugées
Civile et Commerciale		6 286	2 380	14 113	10 910	13 840	7 181	<b>34 239</b>	<b>20 471</b>
Sociale		3 497	709	1 748	545	5 927	2 675	<b>11 172</b>	<b>3 929</b>
Pénale	Criminelle	1 416	488	9 387	4 724			<b>10 803</b>	<b>5 212</b>
	Correctionnelle	9 627	1 862			121 455	57 555	<b>131 082</b>	<b>59 417</b>
	Simple Police	234	49			31 466	13 776	<b>31 700</b>	<b>13 825</b>
Coutumière		1 095	401			41 427	25 230	<b>42 522</b>	<b>25 631</b>
<b>Total</b>		<b>22 155</b>	<b>5 889</b>	<b>25 248</b>	<b>16 179</b>	<b>214 115</b>	<b>106 417</b>	<b>261 518</b>	<b>128 485</b>

Source : MINJUSTICE

- Les affaires pénales représentent plus de 66% des affaires enrôlées et plus 61% des affaires jugées, ce qui montre l'importance du pénal par rapport au civil, commercial et social.
- Le taux des affaires jugées par rapport aux affaires enrôlées est de 49%, alors qu'il était de 58% en 2013.
- Par rapport au total d'affaires jugées, la Cour d'Appel représente 4.5%, la Grande Instance quant à elle représente 13 %, la première instance représente 82.82 %.

Il faut noter que le nombre d'affaires enrôlées et / ou jugées est en baisse par rapport à 2013. Car en 2013 ils étaient respectivement de 274 471 et 161 043.

### Population carcérale.

L'état récapitulatif des effectifs des détenus dans les prisons du Cameroun en septembre 2015 se présente comme suit :

**Tableau 6 :** Répartition des détenus dans les prisons du Cameroun en septembre 2015

Catégories Types	PREVENUS	CONDAMNES	TOTAL
HOMMES	14 233	10 560	24 793
FEMMES	414	268	682
MINEURS	679	176	855
ETRANGERS	1023	555	1578
<b>TOTAL</b>	<b>16 349</b>	<b>11 559</b>	<b>27 908</b>

Sources : Minjustice 2015

L'analyse de ces données appelle les observations suivantes :

- Les prévenus représentent 60.19 % contre 39.81 % de condamnés ;
- Les femmes représentent 2.33% avec 37% de condamnées, tandis que les mineurs représentent 2.94 % pour 76.20% de prévenus.
- En 2015, l'effectif des étrangers détenus est de 1.871, soit 7.00% de la population carcérale totale, avec 23.73% de condamnés.
- Une forte concentration de détenus dans les principales villes du pays, notamment dans les 10 chefs-lieux de Régions. Les effectifs de ces localités représentent 52.55% de l'effectif carcéral total.
- La population carcérale reste assez inégalement répartie entre les prisons. Certaines prisons sont très surpeuplées à l'instar de : Yaoundé, Douala, Ngaoundéré, Maroua, Garoua, Tcholliré I, Bafoussam, Yagoua, Monatéle et Bertoua, tandis que d'autres fonctionnent avec des effectifs très en-deçà de leur capacité d'accueil, notamment celles de Yoko, Tcholliré II, Mantoum, Baham et les prisons secondaires.

**Les auxiliaires de justice.** Cette qualification générique désigne les membres des diverses professions qui concourent à divers niveaux, à l'administration de la Justice, dont les Professions judiciaires (Avocats, Notaires, Huissiers de Justice).

- **L'avocat** : contre rémunération, il assiste, représente les parties en Justice, conclut, postule, plaide et donne des consultations juridiques. La profession est régie par la loi 90/059 du 19 décembre 1990 portant organisation de la Profession d'Avocat.

En octobre 2015, les Avocats inscrits au Grand Tableau sont au nombre de 1834 au plan national, dont 551 basés à Yaoundé et 660 à Douala. L'effectif des Avocats stagiaires à la faveur du dernier concours de 2014 est de 14533.

- **L'huissier de justice** : C'est un officier ministériel habilité à accomplir à la demande des parties ou sur réquisition du Ministère Public, des actes de signification, de constat, de sommation, de mise en demeure, d'exécution forcée des jugements...

La Profession est régie par le Décret n°79/448 du 05 novembre 1979 modifié par le Décret n°85/238 du 22 février 1985 portant réglementation des fonctions et fixant le statut des Huissiers de Justice.

La Chambre Nationale des Huissiers de Justice et Agents d'Exécution indique qu'en octobre 2015, l'effectif global des Huissiers de Justice est de 548 dont 71 dans la Région du Littoral (Douala, 24 Huissiers de Justice) et 105 dans la Région du Centre (Yaoundé, 25 Huissiers de Justice)<sup>4</sup>.

- **Le Notaire** : est un officier public chargé de recevoir tous les actes et contrats auxquels les parties doivent ou veulent faire donner le caractère d'authenticité attaché aux actes de l'autorité publique, pour en assurer la date, en conserver le dépôt et en délivrer des expéditions. Tel est le contenu de l'article 2 du Décret n°95/034 du 24 février 1995 portant statut et organisation de la Profession de Notaire.

<sup>3</sup> Source : Barreau du Cameroun, octobre 2015

<sup>4</sup> Source : Chambre Nationale des Huissiers de Justice et Agents d'Exécution, octobre 2015

En octobre 2015, 82 charges de Notaire sont créées, 66 charges de Notaire sont en exercice dont 21 dans la Région du Centre (16 à Yaoundé), 25 dans la Région du Littoral (16 titulaires et 02 intérimaires à Douala), 41 Premiers Clerc de Notaire dont 08 en attente de charge et 33 en stage, 160 Clercs postulants inscrits<sup>5</sup>.

### 1.2.1.2 Participation

La notion de participation renvoie à l'aspect **démocratie participative** qui consacre une place importante à la participation aux échéances électorales, aux collectivités territoriales décentralisées, à la société civile, à la diaspora et aux partenaires techniques et financiers dans la prise de décisions.

**Nombre d'électeurs.** En ce qui concerne les inscriptions sur les listes électorales, on constate un manque d'engouement de la population en âge de voter à s'inscrire. En effet, malgré l'augmentation de la population en âge de voter, le taux d'inscription sur les listes électorales est en baisse quel que soit le scrutin considéré sur la période 1992-2013.

Le tableau ci-après présente pour chaque scrutin la population en âge de voter, les inscrits, le taux d'inscription ainsi que le taux de participation aux élections qui varie d'un scrutin à un autre.

**Tableau 7 :** Evolution de la population en âge de voter, des inscrits et du taux de participation selon la nature du scrutin

Désignation	Années Electorales	Population en âge de voter	Inscrits	Taux d'inscription (%)	Taux de participation (%)
Elections présidentielles	1992	5 290 358	4 195 587	79,31	71,8
	1997	6 103 261	4 210 136	68,98	81,35
	2004	7 779 523	4 657 748	59,87	82,23
	2011	9 007 513	7 521 651	83,53	65,82
Elections législatives	1997	6 103 261	4 138 623	67,81	63,34
	2002	7 347 206	4 940 203	67,24	75,67
	2007	9 101 182	5 067 836	55,68	65,37
	2013	9 500 484	4 000 000	42,10	76,79
Elections municipales	1996	5 931 255	4 092 839	69,00	66,77
	2002	7 347 206	4 914 952	66,90	63,99
	2007	9 101 182	5 067 836	55,68	65,37
	2013	9 500 484	4 000 000	42,10	76,79

Source : MINATD/ELECAM

**Nombre de partis politiques.** Les Partis politiques sont au nombre de 291 officiellement enregistrés par le MINATD. Seulement sept (07) de ces partis sont représentés à l'Assemblée Nationale et au Sénat.

**Les collectivités territoriales décentralisées.** Sur le plan administratif, le Cameroun est subdivisé en 10 régions (« provinces » jusqu'au 12 novembre 2008), 58 départements, 360 arrondissements. On y dénombre également 360 communes (315 communes rurales et 45 communes urbaines) et 14 communautés urbaines.

<sup>5</sup> Source : Chambre Nationale des Notaires, octobre 2015

**Les conseillers municipaux.** La tranche d'âge 45/55 est largement représentée, et il y a un besoin d'une plus grande féminisation de ces fonctions.

**Tableau 8 : Répartition des Conseillers municipaux élus en 2013 par région**

N°	Régions	Nombre de conseillers	Pourcentage de femmes (Sur 8 145 élus en fonction)
1	Adamaoua	597	10,99
2	Centre	1946	28,53
3	Est	857	17,38
4	Extrême-nord	1537	24,94
5	Littoral	1026	24,94
6	Nord	699	7,38
7	Nord-ouest	1088	21,26
8	Ouest	1216	17,97
9	Sud	769	27,02
10	Sud-ouest	891	27,63
<b>TOTAL</b>		<b>10626</b>	<b>20,74</b>

Source : MINATD

**Les personnels communaux.** Compte tenu des marges d'erreur on peut aujourd'hui estimer le nombre de personnels locaux à **10 000 personnes** environ. Soit un « taux d'administration locale » qui se situe à 1,7 agent pour 1000 habitants. La composition des effectifs est également largement dominée par les personnels d'exécution avec un niveau d'encadrement très faible.

En ce qui concerne les niveaux de formation des Secrétaires généraux et des Receveurs municipaux ils paraissent relativement équilibrés entre avant BAC et après BAC, avec néanmoins une grande diversité.

S'agissant de la masse salariale et des rémunérations du personnel, il existe des disparités très fortes dans la rémunération des agents locaux tant sur le plan de la rémunération principale que de ses accessoires ; il n'y a aucune corrélation entre niveau de ressources et lieux d'exercice des fonctions. Aucune tendance ne prédomine et les situations sont disparates.

**La société civile.** Actuellement au Cameroun, la Société Civile est en phase d'émergence. Elle est composite dans ses structures et catégories. Elle est en quête de reconnaissance. Les OSC actuelles souhaitent participer toujours davantage aux débats sur les enjeux de société. Pour ce faire la galaxie des OSC est entrée dans un processus de structuration par secteurs d'activités et par thèmes.

**Tableau 9 : Situation des associations au Cameroun.**

Type d'Association	Nombre
Partis politiques légalisés 2013	291
Organisations Non Gouvernementales agréées par le MINATD	20
Organisations Non Gouvernementales Unipersonnelles agréées par le MINATD	11
Associations religieuses légalement reconnues	47
Associations étrangères autorisées	293
Congrégations religieuses catholiques légalement reconnues	80
Syndicats professionnels des Fonctionnaires	08
Associations déclarées auprès des Préfets	Env. 65 000

Source : MINATD

**Le Concours de la diaspora au développement.** Selon les chiffres officiels disponibles au MINREX, 4 millions de Camerounais résidant à l'étranger sont recensés (compte non tenu des sans-papiers et clandestins) dont 2 millions au Nigéria, plus de 700 000 aux Etats-Unis dont plus de 250 000 naturalisés, 80 000 en Europe (dont 40 000 en France). Les investissements et transferts de la diaspora représentent un poids significatif dans l'économie camerounaise, se chiffrant à près de 240 milliards de FCFA, les seuls transferts d'argent étant estimés de 7 à 8 milliards de FCFA. Les flux financiers et économiques (échanges des biens et services) dans le cadre des entreprises tenues par les Camerounais de l'étranger et agissant au Cameroun se situent à près de 550 millions de dollars soit 240 milliards de FCFA. A ces estimations, il faudrait également ajouter l'influence des Camerounais vivant à l'étranger sur la coopération décentralisée qu'ils initient ou à laquelle ils participent à partir de leur collectivité locale de résidence. Sur le plan culturel, des artistes de tous ordres (musiciens, peintres, sculpteurs etc.) participent au rayonnement du Cameroun.

**La dimension genre.** L'Etat du Cameroun a montré sa volonté d'impliquer la femme dans la gestion des affaires publiques non seulement en ratifiant la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF) en août 1994 ; mais également en créant un Ministère en charge de la Promotion de la Femme et de la Famille qui mène des actions en faveur de la promotion sociale de la femme, du développement de la famille et de l'institutionnalisation de l'approche genre.

La participation des femmes à la sphère politique et économique s'est sensiblement accrue ces dernières années. Entre 2001 et 2015, le nombre de femmes membres du gouvernement a augmenté continuellement pour passer de deux à dix. Sur 180 députés, le nombre de femmes est passé de 19 à 25 entre la législature 2002-2007 et la législature 2007-2013, puis à 55 depuis les élections législatives de 2013. Pour ce qui est de la participation au patronat, le recensement général des entreprises mené par l'INS en 2009 établi que 1 promoteur/dirigeant d'entreprise au sur 3 Cameroun est une femme.

Toutefois, la participation des femmes à la vie publique ou économique n'est pas suffisamment règlementée dans la mesure où le code électoral adopté en 2012 ne contient pas de disposition particulière en matière de genre. En outre, la difficulté d'accès des femmes au crédit et à la terre constitue un obstacle à leur participation à la vie publique.

**Les partenaires techniques et financiers.** Ils interviennent pour la plupart dans le cadre du Comité Multipartenaires (CMP) et en appliquant les principes de la Déclaration de Paris. Le CMP ne regroupe pas les activités de coopération des pays du Sud ou émergents. Il faut distinguer l'activité des institutions dites de Bretton-Woods, FMI et BM, qui accordent une attention particulière à la situation de la gouvernance (gouvernance financière et évaluation de la politique des institutions nationales : CPIA). Elles contribuent à des secteurs liés à la gouvernance sous l'intitulé « Gouvernement et Société Civile » qui regroupe : Bonne gouvernance, Finances publiques, Justice et Appui à la décentralisation.

Les principaux projets concernent l'appui à l'Etat de droit et la réforme judiciaire (France, UE, BAD), le système électoral (UE, Etats-Unis), la défense et la promotion des Droits de l'Homme (PNUD, France, UE), la lutte contre la corruption (PNUD, France, Etats-Unis, BM), et le soutien à la modernisation des finances publiques (BAD, UE, France, Canada., FMI et BM). La décentralisation et le développement local (via le PNDP notamment)

reçoivent l'appui de l'Allemagne, de la France et de la Banque Mondiale. Le Canada, l'Union européenne, la Banque mondiale et la France apportent leur appui à la Société Civile et aux formes de participation citoyenne à la gestion des affaires publiques dans le cadre du processus de décentralisation notamment.

Néanmoins, de plus en plus de pays émergents contribuent au financement du développement en dehors des principes de la Déclaration de Paris, et sans conditionnalités en termes de gouvernance.

### 1.2.1.3 Transparence

La transparence concerne les médias et l'accès à l'information.

**Les médias.** En ce qui concerne la diversité, l'indépendance et la pérennité du paysage médiatique depuis 1990, le Cameroun connaît une forte éclosion des médias. L'on pourrait citer :

- radios communautaires (25 parrainées par l'Agence de Coopération culturelle et technique de l'Organisation Internationale de la Francophonie et L'UNESCO) ;
- radios rurales (10 de type privé commercial) ;
- stations de radios privées (54 de type commercial);
- stations de radios publiques (15);
- chaînes de télévision publique (01);
- chaînes de télévision privées (08);
- une cinquantaine de chaînes diffusées par câble et satellite;
- radios internationales autorisées à émettre depuis le Cameroun :
  - o RFI, qui émet en FM depuis Yaoundé, Douala, Bafoussam, Garoua et Maroua;
  - o BBC, qui émet en FM depuis Yaoundé, Douala, Bamenda et Garoua;
  - o Africa N° 1, qui émet depuis Yaoundé et Douala.

Une quinzaine de journaux paraissent régulièrement, dont le quotidien public et bilingue, *Cameroon tribune*, qui présente la politique du gouvernement. Le journal publie les décrets, les nominations et les appels d'offres.

Les principaux journaux privés sont plutôt critiques à l'égard du gouvernement, qu'ils soient francophones : (*Le Jour, Mutations, Le Messenger, La Nouvelle Expression*), ou anglophones (*The Herald, The Post*). Les principaux journaux régionaux sont *Ouest Echos* ou *L'Œil du Sahel* (Nord). La quasi-totalité de la presse camerounaise est concentrée à Douala et à Yaoundé. Les tirages des journaux ne dépassent pas quelques milliers d'exemplaires.

**L'accès à l'information.** Les populations ont accès à l'information sur les politiques publiques implémentées par l'Etat, sur l'activité budgétaire et sur les ressources nationales.

En ce qui concerne les politiques publiques, le document de vision 2035 et le DSCE qui représente sa première mise en œuvre sur une décennie sont accessibles à tous. Les administrations communiquent régulièrement sur leurs activités et la quasi-totalité dispose de site web archivant la législation et régulièrement mis à jour.

Quant à l'information budgétaire, elle se manifeste par la publication de la loi des finances en début d'exercice. Les rapports de suivi évaluation du Budget d'Investissement Public sont également portés à l'attention de tous, ainsi que les journaux de projets et les appels d'offres.

S'agissant des ressources nationales, le Cameroun a adhéré à plusieurs conventions qui prônent la transparence sur l'exploitation des ressources naturelles telles que :

- L'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE : C'est une initiative mondiale qui vise la gestion transparente des revenus issues de l'exploitation des ressources extractives (pétrole, gaz, mines...). Le Cameroun y a adhéré depuis 2005 et a élaboré régulièrement les rapports mis à disposition du public tous les revenus que l'Etat encaisse et gère en provenance des compagnies extractives ;
- L'accord de partenariat volontaire de l'initiative « Forest Law Enforcement Governance and Trade » (FLEGT) qui signifie « application des réglementations forestières gouvernance et échanges » signé et ratifié par le gouvernement avec l'Union Européenne en 2010 dans le cadre de l'amélioration de la gouvernance forestière, et de la gestion durable des forêts. Cet accord vise à mettre un terme à l'exploitation forestière illégale et au commerce qui y est associé. L'un des indicateurs de bonne gouvernance forestière est la transparence avec pour corollaire l'accès aux informations forestières autrement dit la mise à disposition du public de ces informations. La transparence vise donc à renforcer l'image des produits forestiers camerounais sur le marché international et contribuer à la participation des citoyens dans la gestion des forêts.

#### 1.2.1.4. Redevabilité

Les élus et responsables des institutions publiques doivent rendre compte de leurs actions aux citoyens desquels ils détiennent leur autorité. Cela se manifeste par des contrôles.

**Les contrôles.** La redevabilité du Président de la République et celle du Parlement s'exercent en démocratie représentative à l'occasion des élections qui permettent au peuple d'exercer un **contrôle politique**. Mais à côté du contrôle politique, il existe un **contrôle de régularité** du Pouvoir exécutif et de son bras séculier : l'administration publique. Au sein du contrôle de régularité, le **contrôle des finances publiques** revêt une importance toute particulière, compte tenu de son enjeu : les deniers publics. De même, la lutte contre la corruption occupe une place toute particulière, en raison de son caractère endémique.

Le contrôle du Pouvoir exécutif et de l'Administration publique s'opère suivant plusieurs formes au Cameroun. Et pour chacune d'elles, il existe des Institutions de contrôle qui sont en charge de leur mise en œuvre. Ces institutions effectuent, selon le cas, deux types de contrôle, à savoir :

- Un contrôle interne qui est effectué par un organe interne, propre à l'entité vérifiée, ou par des salariés de celle-ci ;
- Un contrôle externe qui résulte de l'action de vérification d'une Institution externe à l'entité à auditer, ou des experts qui sont indépendants de cette entité.

Les formes de contrôle usuelles au Cameroun sont :

- **Le contrôle non institutionnel**, qui se définit comme le contrôle de l'opinion publique qui s'exerce soit directement, soit par l'intermédiaire d'organes d'expression de cette

opinion tels que la presse, les partis politiques, les groupes de pression, les organisations de la Société Civile ;

- **Le contrôle parlementaire** qui est effectué soit directement par les questions au gouvernement, soit par le biais des commissions permanentes ou des commissions «ad hoc» chargées de vérifier un aspect particulier de l'action administrative ;
- **Le contrôle administratif** qui, lui, est interne à l'Administration et est le fait d'un ensemble d'organes assurant à la fois le contrôle interne et externe des entités. ;
- **Le contrôle juridictionnel** des finances publiques exercé par une juridiction spécialisée au Cameroun, en l'occurrence la Chambre des Comptes de la Cour Suprême ;
- **le contrôle citoyen** : L'optimisation du contrôle de la gestion de la fortune publique passe nécessairement par une meilleure définition du rôle et du statut de la Société Civile, cadre par excellence du contrôle-citoyen. Dans cette optique, l'action de la Société Civile doit aller au-delà des simples dénonciations de la mauvaise gestion publique. Il s'agit concrètement de lui conférer le pouvoir de saisir directement les instances juridictionnelles chargées de sanctionner tout gestionnaire ou gérant de crédit public indélicat : c'est la « *Class action* ». Il s'agit d'un recours juridictionnel collectif originaire des pays du *commonlaw* au départ. Une approche européenne est en voie d'étude. Pour ce faire, le préalable de la mobilisation de la Société Civile à travers différents réseaux doit être assuré afin d'éviter des actions intempestives, voire fantaisistes.
- **Le contrôle communal** : Il existe au niveau des communes des comités locaux chargés de suivre l'exécution du BIP.

On n'aura garde d'oublier de mentionner le contrôle sur les finances publiques qu'exercent les PTF ou les OSC d'envergure internationale. En effet il y a un contrôle de régularité et de performance que les PTF peuvent exercer par l'intermédiaire des conditionnalités de nature politique qui peuvent accompagner certains Plans d'aide. Elles peuvent être complétés par des enquêtes et audits, concernant tels ou tels projets ou programmes. La mise en place d'une Aide Budgétaire Globale, dont l'octroi témoigne à la fois de la transparence en matière d'utilisation des Fonds publics et de l'existence de mécanismes de redevabilité, se traduit pas des contrôles *a posteriori*, des modalités d'utilisation de l'aide accordée.

#### 1.2.1.5. Perception de la gouvernance au Cameroun

##### *Perception de la gouvernance selon les citoyens camerounais*

A côté des indices qui sont établis par les ONG transnationales, selon des méthodes qui ne sont pas toujours clairement explicitées, l'enquête camerounaise auprès des ménages (ECAM3) réalisée en 2007 par l'Institut National de la Statistique sur un échantillon de près de 12 000 ménages, avec un module spécifique de 4000 ménages sur la corruption greffé à la demande de la CONAC, fournit des informations sur la perception de la gouvernance selon les citoyens camerounais. Il y ressort que :

- 87% des chefs de ménage considèrent la corruption comme un problème majeur au Cameroun ;
- plus de la moitié (55%) d'entre eux considèrent que la mauvaise gestion/corruption figure parmi les trois principales causes de la pauvreté ;
- 14% des ménages ont été victimes de corruption au cours des 12 derniers mois dans un des secteurs : police (51% de ménages impliqués), éducation (28%), santé (26%), gendarmerie (22%) et les impôts (17%).

Outre la corruption, les données d'ECAM3 permettent d'analyser d'autres aspects de la gouvernance à travers l'appréciation des populations sur le rôle de l'Etat dans la sphère économique.

Les résultats révèlent « une adhésion importante de la population à l'interventionnisme de l'Etat dans la gestion des affaires économiques, plutôt qu'au libéralisme pur ».

De l'avis de la population, « l'Etat a un rôle important à jouer dans la gestion des affaires économiques et l'implication de la population dans la gestion des affaires publiques, y compris à travers la décentralisation, devrait permettre l'amélioration des conditions de vie des communautés ».

### *Perception de la gouvernance par les institutions internationales*

La situation de la gouvernance au Cameroun peut être appréhendée à partir d'un ensemble d'indicateurs compilés par des organisations internationales, qui donnent une image contrastée en termes de gouvernance au Cameroun. Ces résultats, doivent toutefois être relativisés compte tenu de la multiplicité des méthodologies utilisées.

- **Classement CPIA**

La Banque mondiale publie chaque année un rapport sur la « Demande de bonne gouvernance » qui s'articule sur les dimensions suivantes.

- transparence (médias et accès à l'information)
- redevabilité (lutte anti-corruption, environnement politique et libertés publiques)
- participation (OSC, investissement civique et vote et processus électoral)
- environnement socio-culturel (genre et groupes minoritaires, identité, relations et attitudes)
- résultats du développement.

La CPIA (Evaluation de la politique et des institutions nationales) consiste en un ensemble de critères représentant les différentes dimensions institutionnelles et politiques d'une stratégie efficace de réduction de la pauvreté et de croissance. Ces critères ont évolué au fil du temps et en 1998, ces critères ont été révisés en profondeur : les domaines couverts ont été étendus pour inclure la gouvernance et les politiques sociales.

Les notes obtenues par le Cameroun sont dans la moyenne. La rubrique où le Cameroun fait mieux est le *Cadre macro-économique* où le pays obtient une note de (4,92/6). Par contre, il fait moins en termes de performance dans les rubriques *Politiques structurelles*, *Mesures d'inclusion et équité sociale* et *Gouvernance : gestion et institutions du secteur public* où il obtient respectivement une note de 4,39 ; 3,83 et 2,96 en 2014.

Dans les quatre groupes la note par le Cameroun se situe donc au-dessus de la moyenne dans 3 secteurs sur quatre. Seul le domaine de la gouvernance et la gestion et institutions du secteur public reçoit une note de 2,96 sur 6. De plus, contrairement aux autres groupes où la note du pays augmente de manière continue depuis 2011, la note attribuée à ce secteur est en constante diminution.

**Tableau 10 : Indicateurs CPIA pour le Cameroun de 2009 à 2011 selon les secteurs**

Résultats CPIA pour le Cameroun	2012	2013	2014
<b>A – Gestion macroéconomique</b>	4,60	4,83	4,92
Politique budgétaire	4,8	4,33	4,67
Politique de la dette	4,5	4,17	4,50
<b>B – Politiques structurelles</b>	3,8	4,17	4,39
Commerce extérieur et facilitation du Transit	4,5	5,0	5,17
Secteur Financier	3,5	3,83	4,17
Environnement de la réglementation des affaires	3,5	3,67	3,83
<b>C – Mesures d'inclusion/ d'équité sociale</b>	3,2	3,76	3,83
Egalité de Genre	4,0	4,33	4,50
Egalité d'accès aux ressources publiques	3,3	4,0	4,2
Développer les ressources humaines	3,1	3,67	3,67
Protection sociale et du Travail	2,6	2,63	2,63
Politiques de réglementation de l'environnement	3,6	4,17	4,17
<b>D – Gouvernance: gestion et institutions du secteur public</b>	3,2	3,15	2,96
Droits de propriété et Règles de Droit	3,2	3,75	3,38
Qualité de la Gestion budgétaire et financière	3,6	4,08	4,00
Efficacité dans la mobilisation des recettes publiques	3,5	3,5	
Qualité de l'Administration Publique	2,00	1,75	1,63
Transparence, Responsabilité et Corruption du Secteur public	3,00	3,00	2,83

Source : Banque Mondiale

L'ensemble des indicateurs compilés dans le rapport de la Banque Mondiale sur la « *Demande de bonne gouvernance* » et les tableaux graphiques : « *Governance at a glance* »<sup>6</sup> composent un profil contrasté de la gouvernance au Cameroun :

- (i) La note globale calculée par Global Integrity (GI) est de 55 / 100 à comparer avec 61 pour l'ASS (Afrique sub-saharienne), et 50 pour les pays du même niveau de développement dits *pays à revenus intermédiaires faibles*.

Sous l'entête « *Transparence* » on constate deux résultats contradictoires :

- (ii) Plutôt positifs dans le domaine des médias : « les médias sont-ils des sources d'information crédibles ? » Oui à 65 % pour le Cameroun contre 60 à ASS et 47 à LMI (Source : *Global Integrity*) ; et pour la liberté de la presse : Oui à 44,30 % contre 31,31 (ASS) et 41,40 (LMI) (Source : *Reporters sans Frontières*) ;
- (iii) En revanche, les notes sont très mauvaises dans le domaine de l'accès à l'information publique : indice *Open budget* : 2 / 100. Accès aux processus et documents législatifs : 17/100 (Source : *Global Integrity*).
- (iv) En ce qui concerne la Lutte contre la corruption et Etat de droit : note GI = 69/100 (71 pour ASS et 68 pour LMI)

<sup>6</sup> Global Integrity : <http://www.globalintegrity.org/report> ; Economic Intelligence Unit Democracy Index : [http://graphics.eiu.com/PDF/Democracy\\_Index\\_2010\\_web.pdf](http://graphics.eiu.com/PDF/Democracy_Index_2010_web.pdf) ; Open Budget Index : <http://www.internationalbudget.org/what-we-do/open-budget-survey/research-resources/data> ; Reporters Sans Frontières/Reporters Without Borders : <http://en.rsf.org/press-freedom-index-2010.1034.html> ; Bertelsmann Transformation Index [www.bertelsmann-transformation-index.de/en/bti/](http://www.bertelsmann-transformation-index.de/en/bti/)

- (v) Dans le domaine des libertés publiques : indice très faible EIU (*Economic Intelligence Unit Democracy Index*) 3.82/10 et 4/10 pour la liberté d'expression, mais très positif pour les OSC : note générale 82/100, 75/100 pour la capacité des Institutions Supérieures de Contrôle anti-corruption à travailler librement, et une note maximale 100/100 à la Question 5 « Les activistes de la Société Civile peuvent-ils lutter contre la corruption en toute sécurité ? ».

- **Indice Ibrahim de la gouvernance en Afrique**

L'indice Ibrahim de la Gouvernance en Afrique, ou *Ibrahim Index of African Governance* (IIAG), se présente comme la compilation la plus complète de données sur la gouvernance en Afrique. Institution africaine, la Fondation Mo Ibrahim compile 88 indicateurs provenant de 23 institutions différentes qui sont agrégés en indices composites correspondant à 4 catégories qui sont la *sécurité et l'état de droit*, la *participation et droits de l'homme*, le *développement économique durable* et le *développement humain*. Chacune de ces catégories est divisée en sous domaines.

Parmi les cinq régions géographiques d'Afrique, l'Afrique centrale (incluant ici la République Démocratique du Congo) occupe la dernière place pour les quatre catégories. Au classement général de 2015, le Cameroun occupe le 37<sup>ème</sup> rang sur 54 pays, avec un score de 45,9/100 contre 83/100 pour le pays le mieux classé qui est l'Ile Maurice.

Concernant la **sécurité et Etat de droit**, le Cameroun est classé 39<sup>ème</sup> /54, avec un score de 44,2/100. Le pays est en régression continue depuis 2006, mais affiche toutefois un indice supérieur à la moyenne continentale pour la Sécurité Nationale (tensions frontalières, implication du Gouvernement dans un conflit armé, guerre civile, réfugiés politiques, déplacement de populations).

Concernant la **Participation et Droits de l'Homme**, le Cameroun est classé 37<sup>ème</sup>/54 avec un score de 37,2/100. La performance du pays est en régression dans ce domaine, particulièrement pour ce qui est de la Participation (élections libres et loyales, participation politique, pouvoir de décision politique) où sa note est très largement en dessous de la moyenne continentale. Cependant, il se rapproche de la moyenne pour ce qui est des droits et de la parité.

Concernant le **développement économique durable**, le Cameroun occupe la 30<sup>ème</sup> place avec un score de 41,6/100. Sa note dans ce domaine est inférieure de 1,1 à celle qu'il a obtenue en 2014. Mais, ses indices sont supérieurs à la moyenne continentale en matière de Management public (administration publique, gestion budgétaire, part des recettes fiscales dans le budget, Budget/PIB, dette extérieure, fiabilité des institutions financières) et de Secteur rural (financement public du développement rural, cadre de dialogue avec les organisations paysannes, terre et eau pour les populations rurales à bas revenu, recherche agronomique). Le point faible est clairement l'Environnement des affaires (environnement concurrentiel, climat d'investissement, développement des services financiers pour le secteur rural poids de la bureaucratie) où le pays est en dessous de la moyenne continentale.

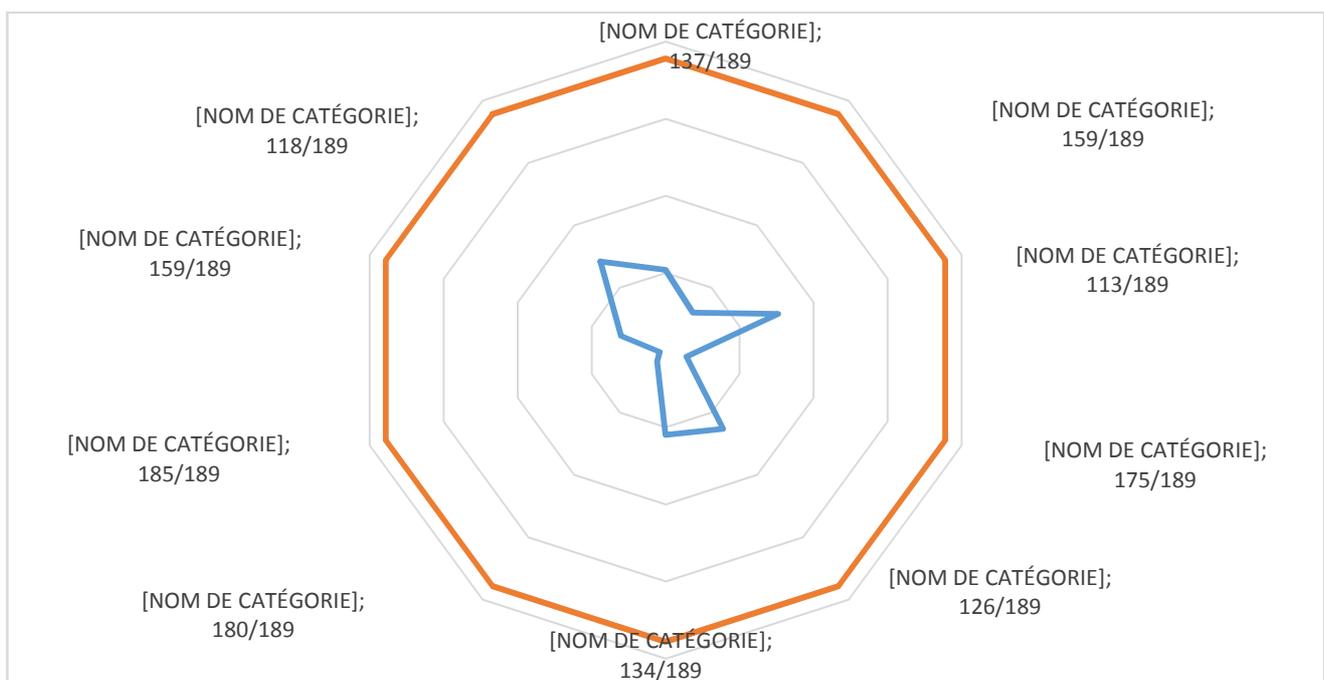
Pour ce qui est du **Développement humain**, le Cameroun occupe 21<sup>ème</sup> rang avec un score de 59,8/100. Sa position et son score dans ce domaine sont en nette progression. Les indices sont soit supérieur à la moyenne du continent en matière de Bien-être (protection sociale, services sociaux – santé et éducation -, équité d’usage des services publics, accès à l’eau, politique environnementale) ; et proches de la moyenne en ce qui concerne les sous domaines de l’éducation et de la santé.

- **L’indice doing business**

L’indice Doing Business classe les pays du monde en fonction de leurs capacités à inciter et garantir les initiatives en termes d’investissement et de création d’entreprise dans le pays. Cet indice regroupe dix domaines à travers lesquels une économie peut encourager ou non l’investissement.

Le rang occupé par le Cameroun pour le classement 2016 est présenté à travers le graphique ci-dessous.

**Graphique 1 :Doing business, rang du Cameroun par domaine (sur 189)**



**Source :** Banque Mondial/ Doing Business

Le Cameroun occupe donc un mauvais rang dans l’ensemble des dix domaines qui composent l’indice doing business. En effet, le pays est classé après la 113<sup>ème</sup> place pour tous les dix domaines et occupe même la 185<sup>ème</sup> place pour ce qui est du *commerce transfrontalier*. Le rang occupé pour ce qui est du *paiement des impôts* est également très préoccupant. Les meilleurs domaines du Cameroun sont le *raccordement à l’électricité* pour lequel le pays occupe la 113<sup>ème</sup> position et le *règlement de l’insolvabilité* pour lequel il occupe la 118<sup>ème</sup> place.

- **Données Transparency International**

Transparency International est une organisation de la société civile qui milite en faveur de la lutte contre la corruption. Elle publie chaque année un classement des pays en fonction de la perception de la corruption dans ces pays.

Le Cameroun est classé 126<sup>ème</sup> sur 174 en 2014 en ce qui concerne l'indice de perception de la corruption de Transparency International. Le rang occupé par le Cameroun de 1998 à 2014 pour cet indice figure dans le tableau suivant.

**Tableau 11 :Rang occupé par le Cameroun dans l'Indice de Perception de la Corruption**

Année	Indice de Perception de la Corruption (IPC)	Classement
1998	1.4	85/85
1999	1.5	99/99
2000	2.0	84/90
2001	2.0	84/91
2002	2.2	89ex/102
2003	1.8	124ex/133
2004	2.0	129ex/145
2005	2.2	137ex/158
2006	2.3	138ex/160
2007	2.4	138ex/180
2008	2.3	141ex/180
2009	2.2	146ex/180
2010	2.2	146ex/178
2011	2.5	134ex/182
2012	2.6	144ex/176
2013	2.5	144/175
2014	2.7	136/174

**Source :**Transparency International

Le rang du Cameroun a évolué en dents de scie depuis 1998. Toutefois, la tendance générale est à la baisse en ce qui concerne les performances du pays. Le rang du pays a en effet sensiblement reculé durant les dix dernières années.

### 1.2.2 DISPOSITIF DE L'OFFRE DE GOUVERNANCE AU CAMEROUN

Le dispositif d'offre de gouvernance résulte des dispositions de la constitution, ainsi que des lois et règlements de la république. Il ressort de la constitution que : la République du Cameroun est un Etat unitaire décentralisé. Elle est une et indivisible, laïque, démocratique et sociale.Elle reconnaît et protège les valeurs traditionnelles conformes aux principes démocratiques, aux droits de l'homme et à la loi. Elle assure l'égalité de tous les citoyens devant la loi. La souveraineté nationale appartient au peuple camerounais qui l'exerce soit par l'intermédiaire du Président de la République et des membres du Parlement, soit par voie de référendum. Aucune fraction du peuple ni aucun individu ne peut s'en attribuer l'exercice. Les autorités chargées de diriger l'Etat tiennent leurs pouvoirs du peuple par voie d'élections au suffrage universel direct ou indirect, sauf dispositions contraires de la constitution.

Ce dispositif d'offre est décrit à travers les différents acteurs du domaine, qui peuvent être regroupés en quatre (04) groupes, à savoir :

- les acteurs étatiques ;
- le secteur privé ;
- les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) ;
- la société civile.

### 1.2.2.1. Les acteurs étatiques

L'État agit comme acteur principal dans la conception et la mise en œuvre de toutes les stratégies de développement. La constitution consacre l'existence et l'indépendance des trois pouvoirs socles de l'Etat : exécutif, législatif et judiciaire. En dehors de ces trois pouvoirs, on retrouve d'autres institutions étatiques.

- **Le Pouvoir Exécutif**

Le pouvoir exécutif est exercé par le Président de la République et le Gouvernement.

**Le Président de la République :** il est le Chef de l'Etat. Elu de la Nation toute entière, il incarne l'Unité Nationale et définit la politique de la nation. Il veille au respect de la constitution, assure par son arbitrage, le fonctionnement régulier des pouvoirs publics. Il est le garant de l'indépendance nationale, de l'intégrité du territoire, de la permanence et de la continuité de l'Etat, du respect des traités et accords internationaux. Le Président de la République représente l'Etat dans tous les actes de la vie publique. Il est le Chef des Forces Armées. Il veille à la sécurité intérieure et extérieure de la République, il accrédite les ambassadeurs et les envoyés extraordinaires auprès des puissances étrangères. Les ambassadeurs et les envoyés extraordinaires des puissances étrangères sont accrédités auprès de lui.

Le Président de la République promulgue les lois dans les conditions prévues à l'article 31 de la Constitution. Le président de la République saisit le Conseil constitutionnel dans les conditions déterminées par la Constitution, il exerce le droit de grâce après avis du Conseil supérieur de la Magistrature, il exerce le pouvoir réglementaire. Il crée et organise les services publics de l'Etat. Il nomme aux emplois civils et militaires de l'Etat, il confère les décorations et les distinctions honorifiques de la République.

Le Président de la République peut, lorsque les circonstances l'exigent, proclamer par décret, l'état d'urgence qui lui confère des pouvoirs spéciaux dans les conditions fixées par la loi. Il peut, en cas de péril grave menaçant l'intégrité du territoire, la vie, l'indépendance ou les institutions de la République, proclamer, par décret, l'état d'exception et prendre toutes mesures qu'il juge nécessaires. Il en informe la nation par voie de message.

Président de la République nomme le Premier Ministre et, sur proposition de celui-ci, les autres membres du Gouvernement. Il fixe leurs attributions, met fin à leurs fonctions et préside les conseils ministériels.

Pour mener ses actions, la présidence de la république dispose de services rattachés.

**Les services rattachés à la Présidence de la République :** Ce sont les institutions qui ont un rôle stratégique en matière de gouvernance et qui sont rattachées à la Présidence de la République. Il s'agit de Services ou Ministères ci-après :

- le Ministère des Relations Extérieures ;
- le Ministère de la Défense ;
- les Services chargés des Relations avec les Assemblées ;
- le Ministère chargé du Contrôle Supérieur de l'Etat ;
- le Ministère des Marchés Publics ;
- la Commission Nationale Anti-Corruption ;
- le Conseil Supérieur de la Magistrature.

Les organes de contrôle en matière administrative et financière sont tous dépendants de la Présidence qui dispose de l'opportunité non seulement d'autoriser les contrôles mais aussi de la suite à donner aux rapports issus des missions de contrôle.

Un certain nombre d'autres institutions jouant un rôle important dans le domaine de la gouvernance ont, sans être rattachées directement à la Présidence, leurs organes dirigeants nommés par le Président de la République (Elections Cameroon, Comité National des Droits de l'Homme et des Libertés).

**Le Gouvernement :** Au sein du Gouvernement les principaux départements ministériels impliqués dans la mise en œuvre de la gouvernance sont :

- les Services du Premier Ministre, avec des organismes rattachés : la Haute Autorité de la Fonction Publique ; le Conseil National de la Communication (CNC) ; le Programme National de Gouvernance (PNG) ; le Conseil National de la Route (CONAROUTE) ; une multitude de comités interministériels ;
- le Ministère des Finances ;
- le Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire ;
- le Ministère de la Justice ;
- le Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation ;
- le Ministère de la Communication ;
- le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative ;
- le Ministère des Marchés Publics ;
- le Ministère des Mines, des industries et du Développement Technologique.

Les autres administrations qui agissent comme acteurs dans le cadre de la mise en œuvre des actions de gouvernance respectivement dans leur domaine de compétence. Il s'agit entre autres : des Collectivités Territoriales Décentralisées ; du Fonds Spécial d'Equipement et d'Intervention Intercommunale (FEICOM) ; du Conseil de Discipline Budgétaire et Financière (CDBF) ; de l'Agence Nationale des Technologie de l'Information et de la Communication (ANTIC) ; de l'Agence Nationale d'Investigation Financière (ANIF), de l'Agence des Normes et de la Qualité (ANOR), de l'Agence de Promotion des Investissements (API) ; etc.

- **Le Pouvoir Législatif**

Il est exercé par le Parlement qui légifère et contrôle l'action du Gouvernement. Il comprend deux chambres : l'Assemblée nationale et Le Sénat.

Conformément aux dispositions de l'article 29 de la Constitution, les deux Chambres reçoivent les projets et propositions de loi en même temps. Selon les dispositions de l'article

30 de la Constitution, en son alinéa 1, l'Assemblée nationale examine et adopte les textes reçus. Dès cette phase terminée, le Président de l'Assemblée Nationale (PAN) transmet les textes adoptés au Président du Sénat (PS). Cette institution a dix jours pour : soit adopter le texte. Dans ce cas, le Président du Sénat retourne le texte adopté au PAN. Celui-ci va le transmettre dans les 48 h au Président de la République pour promulgation.

**Le Sénat.** Il représente les collectivités territoriales décentralisées. Il est composé de 100 sénateurs. Chaque région est représentée au Sénat par dix (10) sénateurs dont sept (7) sont élus au suffrage universel indirect sur la base régionale et trois (3) nommés par le Président de la République. Le sénat comprend : un bureau ; un Secrétariat Général ; des commissions.

**L'Assemblée Nationale.** Elle est composée de cent quatre-vingts (180) députés élus au suffrage universel, direct et secret pour un mandat de cinq ans. Elle est constituée d'un Bureau, d'un Secrétariat Général et d'une Conférence des Présidents. Le Bureau est élu au début de chaque année législative. Ce Bureau est constitué de : un Président ; un Premier Vice-président ; cinq Vice-présidents ; quatre Questeurs ; douze Secrétaires.

- **Le Pouvoir Judiciaire**

Selon les dispositions de l'article 37, alinéa 2 de la loi n° 06 du 18 janvier 1996 portant révision de la Constitution de 1972, « le Pouvoir Judiciaire est exercé par la Cour Suprême, les Cours d'Appel et les Tribunaux. D'autres institutions ou administrations peuvent aussi être mentionnées dans ce cadre puisqu'elles concourent à rendre la justice. Le pouvoir judiciaire est indépendant du pouvoir exécutif et du pouvoir législatif.

**La Cour Suprême :** elle exerce le pouvoir judiciaire selon l'alinéa 2 de l'article 37 de la Constitution. Elle constitue la plus haute juridiction de l'Etat en matière judiciaire, administrative et des comptes.

La Cour Suprême exerce les attributions du Conseil Constitutionnel jusqu'à la mise en place de celui-ci : elle statue souverainement sur les décisions rendues en dernier ressort par les juridictions inférieures ; elle veille à la bonne application de la loi ; elle statue sur les comptes publics et ceux des entreprises publiques et parapubliques ; elle statue comme troisième degré de juridiction en matière pénale et civile en cas de cassation ; elle juge du contentieux de l'exécution de ses propres décisions ; elle connaît en appel du contentieux des élections régionales et municipales.

**La Haute Cour de Justice :** Elle est compétente pour juger les actes accomplis dans l'exercice de leurs fonctions par le Président de la République en cas de haute trahison, le Premier ministre, les autres membres du gouvernement et assimilés, les hauts responsables de l'administration ayant reçu délégation de pouvoirs, en cas de complot contre la sûreté de l'Etat. (*Art. 53*).

**Le Conseil Supérieur de la Magistrature :** la Loi n°82/14 du 26 novembre 1982 fixant l'organisation et le fonctionnement du Conseil supérieur de la magistrature, modifiée par la loi n°89/016 du 28 juillet 1989 stipule que le Conseil Supérieur de la Magistrature donne son avis sur les propositions de nominations et sur les sanctions disciplinaires concernant les magistrats du siège.

**Le Ministère de la Justice.** Il assure le bon fonctionnement du service public de la justice. Le MINJUSTICE comprend les services centraux communément appelés Chancellerie. Il est l'exécutif en matière judiciaire et est constitué des personnels magistrats et non magistrats que le Ministre de la Justice peut affecter et nommer à des postes de responsabilité. Le rattachement de l'Administration Pénitentiaire au Ministère de la Justice favorise un meilleur suivi de la chaîne de distribution de la justice.

- **Les hautes institutions de l'Etat**

Il s'agit ici, en dehors des trois pouvoirs que sont l'exécutif, le législatif et le judiciaire, du conseil constitutionnel et du conseil économique et social.

**Le conseil constitutionnel :** Le Conseil Constitutionnel est l'instance compétente en matière constitutionnelle. Il statue sur la constitutionnalité des lois. Il est l'organe régulateur du fonctionnement des institutions. Il statue souverainement sur :la constitutionnalité des lois, des traités et accords internationaux ; les règlements intérieurs de l'Assemblée Nationale et du Sénat, avant leur mise en application, quant à leur conformité à la Constitution ; les conflits d'attribution : entre les institutions de l'Etat, entre l'Etat et les régions, entre les régions.

Le Conseil Constitutionnel comprend onze (11) membres, désignés pour un mandat de neuf (9) ans non renouvelable. Les membres du Conseil Constitutionnel sont choisis parmi les personnalités de réputation professionnelle établie. Ils doivent jouir d'une grande intégralité morale et d'une compétence reconnue.

Les membres du Conseil Constitutionnel sont nommés par le Président de la République et désignés de la manière suivante : trois, dont le Président du Conseil, par le Président de la République ; trois par le Président de l'Assemblée Nationale après avis du bureau ; trois par le Président du Sénat après avis du bureau ; deux par le Conseil Supérieur de la Magistrature. En sus des onze (11) membres prévus ci - dessus, les anciens Présidents de la République sont, de droit, membres à vie du Conseil Constitutionnel. Le Président du Conseil Constitutionnel a voix prépondérante en cas de partage.

**Le Conseil économique et social :** Assemblée consultative représentant les principales activités économiques, sociales et culturelles de la République. Son rôle est, d'une part, de favoriser la collaboration entre les différentes régions et catégories professionnelles et, d'autre part, d'assurer leur participation à la politique économique, sociale et culturelle du Gouvernement. Il est notamment saisi pour avis, des projets de loi de programme ou de plan à caractère économique et social ainsi que du projet de programme économique, financier, social et culturel du Gouvernement et peut être au préalable associé à leur élaboration.

Le Conseil Economique et Social élabore chaque année au titre de l'exercice budgétaire, un programme d'activités compte tenu des études qui lui sont confiées. Ce programme est soumis au Président de la République pour approbation. Le Conseil Economique et Social comprend cent cinquante (150) membres de nationalité camerounaise nommés par décret du Président de la République.

- **Les autres institutions**

- Le Ministère du Commerce (MINCOMMERCE)

- Le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie sociale et de l'Artisanat (MINPMEESA)
- L'Agence de régulation des marchés publics (ARMP)
- L'Agence de promotion des investissements (API)
- L'Agence des normes et de la qualité (ANOR)
- Le Conseil de régulation et de compétitivité (CRC)
- La commission bancaire de l'Afrique centrale (COBAC)
- Le Conseil National de Sécurité (CNS)
- La Délégation Générale à la Sureté Nationale (DGSN)
- L'Agence Nationale des Technologies de l'Information et de la Communication (ANTIC)
- Le Fonds spécial d'équipement et d'intervention intercommunale (FEICOM)
- Le programme national de développement participatif (PNDP)
- Le centre de formation pour l'administration municipale (CEFAM)
- Le Conseil National de la Décentralisation

### **1.2.2.2. Le secteur privé**

Plusieurs acteurs du secteur privé interviennent dans le domaine de la gouvernance. Les principaux intervenants sont : le Groupement Inter-Patronal du Cameroun (GICAM), les Entreprises du Cameroun (E.CAM), le Mouvement des Entrepreneurs du Cameroun (MECAM).

### **1.2.2.3. Les partenaires techniques et financiers**

Les Partenaires Techniques et Financiers du Cameroun, forment un conglomérat relativement hétérogène, et en évolution constante compte tenu de l'apparition de nouveaux acteurs (bailleurs émergents ou fonds verticaux) et des modifications des modalités de l'APD. On distinguera deux grands types de PTF traditionnels, auxquels il faut ajouter les autres partenaires non étatiques. Les PTF multilatéraux et bilatéraux traditionnels

Les principaux PTF intervenant dans le domaine de gouvernance sont :

- l'Union Européenne (UE) ;
- la Banque Africaine de Développement (BAD) ;
- le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) ;
- la Banque Mondiale (BM) ;
- le Fond Monétaire Internationale (FMI) ;
- la Coopération Allemande (GIZ) ;
- l'Agence Française de Développement (AFD).

On note aussi les cadres de dialogue et de concertation tels que le Comité Multipartenaires (CMP) ; le Comité Sectoriel des Finances Publiques (CSFP).

### **1.2.2.4. La société civile**

Actuellement au Cameroun, la Société Civile est en phase d'émergence. Elle regroupe les organisations syndicales et patronales (les « partenaires sociaux »), les organisations non gouvernementales (ONG), les associations professionnelles, les organisations caritatives, les organisations de base, les organisations qui impliquent les citoyens dans la vie locale et

municipale, avec une contribution spécifique des églises et communautés religieuses. On peut noter : La Coalition Nationale de Lutte contre la Corruption (CNLCC) ; la plateforme des organisations de la société civile du Cameroun (PLANOSCAM) ; les Actions Solidaires de Soutien aux Organisations et d'Appui aux Libertés (ASSOAL) ; le Réseau National pour la Protection des Défenseurs des Droits de l'Homme (RENAPDDHO) ; Le centre de formation pour l'administration municipale (CEFAM).

Plusieurs de ces organisations œuvrent dans le domaine de la gouvernance. Dans ce cadre, plusieurs cadres de concertation sont organisés entre la société civile, le secteur privé et surtout le secteur public (gouvernement).

### **1.3 DIAGNOSTIC DE LA GOUVERNANCE**

Cette partie vise à dresser un diagnostic de la gouvernance à travers les onze composantes thématiques relevant de celles-ci. Elle est structurée ainsi qu'il suit : (i) Evaluation des politiques mises en œuvre ; (ii) Analyse des problèmes majeurs ; (iii) Enjeux et défis.

#### **1.3.1 EVALUATION DES POLITIQUES MISES EN ŒUVRE**

Dans cette section, sont analysées les politiques jusqu'ici menées dans les onze composantes thématiques. Pour chacune d'entre elles sont retracés leur contexte et objectifs, les actions et mesures prises pour les atteindre ainsi que l'évaluation qui met en exergue le positionnement des différents acteurs et l'efficacité/efficience desdites politiques.

Il convient d'emblée de présenter le Programme National de Gouvernance (PNG) qui est un acteur clé de la gouvernance au Cameroun. Il a été mis en route et a connu récemment une révision visant à actualiser son horizon, ses objectifs et les modalités de sa mise en œuvre.

#### ***Le Programme National de Gouvernance (PNG)***

Les échecs des Programmes d'Ajustement Structurels ont accru les défaillances de l'Administration publique. Celle-ci était désormais marquée par l'accentuation de la corruption, l'inefficacité des politiques publiques et l'inertie administrative. En réponse à ce problème majeur, le Président de la République, dans son Message à la Nation, le 31 décembre 1995, annonça la mise en place d'un Programme National de Gouvernance. Il s'agissait essentiellement, à travers cet outil, de doter l'Etat du Cameroun des moyens de faire face aux défis de la mondialisation.

L'objectif de cette réforme consistait à implanter un environnement de bonne gouvernance fondé sur l'affermissement de l'État de droit, l'amélioration de l'efficacité institutionnelle, la bonne gestion des ressources publiques et l'amélioration de la participation des populations aux affaires de la Nation, facteurs indispensables à l'amorce d'un développement humain durable au Cameroun.

Les actions devant être menées par le PNG portaient sur les cinq axes prioritaires suivants :

- la mise en place d'une administration publique véritablement au service des usagers ;
- la consolidation de l'état de droit par l'instauration d'un environnement juridique et judiciaire garantissant la sécurité des personnes, des biens et des investissements ;

- la promotion d'une culture de responsabilité et l'obligation de rendre compte dans la gestion économique, financière et sociale ;
- le renforcement de la transparence dans la gestion des affaires publiques ;
- la mise en œuvre de la décentralisation pour une participation effective des populations dans la gestion des affaires locales.

L'exécution du PNG a permis des avancées dans plusieurs des secteurs ciblés, spécialement en ce qui concerne :

- la réforme de l'administration publique : nouveau statut de la fonction publique, amorce de déconcentration de la gestion des effectifs, formalisation des procédures ;
- la décentralisation : loi d'orientation générale et lois sur les communes et régions ;
- la réforme de la justice et de l'administration pénitentiaire : audit du système judiciaire, nouveau code de procédure pénale, loi sur l'organisation de la chambre des comptes, ouverture de nouvelles juridictions, rattachement de l'administration pénitentiaire au Ministre de la Justice,
- l'amélioration de la gestion financière et macro-économique : amorce de libéralisation de l'économie, réforme du cadre juridique et institutionnel des marchés publics, assainissement et informatisation du circuit de la dépense publique ;
- l'amélioration du partenariat entre l'Etat, le secteur privé et la société civile par la création des cadres et des structures de concertation : le Comité Interministériel Elargi au Secteur Privé (CIESP) ; le Conseil du Partenariat Industriel (CPI).

Par ailleurs, il est utile de relever que le PNG n'a pas eu beaucoup d'impact sur l'état de droit et l'efficacité institutionnelle en raison des carences telles que :

- la faiblesse du dispositif de pilotage et de suivi évaluation ;
- l'implication insuffisante des ministères sectoriels ;
- l'insuffisante appropriation des enjeux par les citoyens.

L'évaluation des politiques mises en œuvre va se poursuivre selon chacune des composantes :

### **Composante 1 : Cadre juridique et institutionnel**

Les politiques menées ici concernent la régulation parlementaire.

**La régulation parlementaire :** La recherche de l'équilibre des pouvoirs est une option politique forte de l'Etat du Cameroun. Pour y parvenir, les pouvoirs publics ont fait le choix de renforcer les capacités de régulations du Parlement.

Du point de vue institutionnel, le parlement camerounais a été doté d'une seconde chambre pour améliorer la qualité de la régulation parlementaire.

Par ailleurs, la Constitution (article 26) confère au Parlement des prérogatives étendues pour tout ce qui concerne le domaine de la gouvernance : Etat de droit, régime des associations, décentralisation, organisation judiciaire, questions financières et budgétaires, et planification.

Le Parlement contrôle l'action gouvernementale par voie de questions orales ou écrites et par la constitution des commissions d'enquête sur des objets déterminés. Le Gouvernement, sous

réserve des impératifs de la défense nationale, de la sécurité de l'Etat, ou du secret de l'information judiciaire, fournit les renseignements requis au Parlement.

Au cours de chaque session ordinaire, une séance est réservée par semaine aux questions des Parlementaires et aux réponses du Gouvernement. Un ministre délégué à la Présidence de la République chargé des relations avec les assemblées assure la liaison entre le gouvernement et l'Assemblée nationale, le Sénat, et le Conseil économique et social.

Les lois votées par le parlement proviennent essentiellement de projets gouvernementaux : rares sont les propositions émanant du parlement. Les projets des lois provenant du gouvernement passent pratiquement tel quel ; ce qui fait dire à de nombreux observateurs que le parlement actuel ne serait qu'une caisse de résonance du pouvoir exécutif.

- La trop écrasante majorité du parti au pouvoir (RDPC) au Parlement induit un effet d'obésité politique : la majorité valide et soutient le gouvernement sans besoin d'autre appui ; donc sans effort, sans débat ;
- En l'absence d'une possibilité de compromis les minoritaires n'ont d'autre voie que la surenchère ;
- Les capacités intellectuelles sont de plus en plus présentes et de moins en moins nécessaires ;
- Il y'a un grand besoin de services d'appui technique internes ou externes.

## **Composante 2 : Système judiciaire**

Dans ce cadre trois principales politiques ont été mises en œuvre à savoir : (i) la politique judiciaire, (ii) la politique pénitentiaire ; (iii) la politique d'harmonisation du cadre juridique avec le droit OHADA.

### **a. La politique judiciaire**

La fragilité de l'appareil judiciaire a conduit les pouvoirs publics dès le début des années 2000 à mener des réflexions dans le but d'améliorer le système judiciaire.

En ce sens, un Document de Stratégie du sous-secteur justice a été élaboré en 2010. Cette stratégie précise la politique judiciaire qui s'articule autour de trois axes majeurs qui sont : (i) la consolidation de l'Etat de droit ; (ii) la protection des droits des citoyens ; (iii) l'amélioration de la gestion et de la gouvernance dans le sous-secteur. Les actions suivantes ont été menées :

- Un renforcement accru en ressources humaines de qualité tous grades confondus, (spécialistes inclus). Des acteurs judiciaires professionnels disposant de compétences techniques avérées dans leur domaine d'intervention, en nombre important à tous les niveaux ;
- La loi N°2011/028 du 14 décembre 2011 portant création d'un Tribunal Criminel Spécial, complétée et modifiée par la loi N°2012/011 du 16 juillet 2012.

- Une assez bonne couverture judiciaire et pénitentiaire du pays par 01 Cour Suprême, 10 Cours d'Appel, 10 Tribunaux Administratifs, 12 Tribunaux de Grande Instance (TGI), 45 TPGI fonctionnels, 25 Tribunaux de Première Instance (TPI) fonctionnels ;
- Le principe de la collégialité pour la composition des juridictions est généralisé au niveau des TGI et des Cours d'Appel et reste facultatif au niveau des TPI.

La politique judiciaire connaît encore quelques insuffisances parmi lesquelles :

- La corruption : après la Police et la Gendarmerie, la Justice est le secteur d'activité considéré par les ménages comme le plus corrompu ;
- Le contrôle, la nomination et promotion des magistrats par l'Exécutif ; ce qui ne garantit guère l'indépendance du pouvoir judiciaire mentionnée dans la Constitution ;
- Les lenteurs judiciaires toujours préoccupantes ;
- Le retard en matière d'implantation de la carte judiciaire ;
- Les juridictions administratives ne sont toujours pas opérationnelles ; de nombreux textes restent attendus ;
- La rémunération insuffisante des personnels judiciaires ;
- Les conditions de travail (locaux, moyens matériels) restent à améliorer.
- Les insuffisances dans le renforcement des capacités des personnels techniques (magistrats, greffiers, officiers de police judiciaire, personnels de l'Administration Pénitentiaire) ;
- L'insuffisance et voire l'absence de formation professionnelle initiale pour les auxiliaires de justice (avocats, notaires et huissiers de justice) ;
- L'insuffisance des moyens de travail (vétusté de locaux, manque de matériels de sécurité adéquat dans certaines prisons, l'absence de documentation juridique et surtout judiciaire pour la connaissance de la jurisprudence) ;
- Des carences dans le respect des règles déontologiques
- Les justiciables sont résignés et suspicieux; ils sont peu informés de leurs droits et ont des difficultés d'accès à la justice.
- Les magistrats sont compétents, mais en nombre insuffisant et mal rémunérés.
- La persistance d'un sentiment généralisé de défiance vis-à-vis de la Justice.

### **b. La politique pénitentiaire**

En 2001, une réflexion a été engagée en vue de l'élaboration d'une nouvelle politique pénitentiaire, qui devait résoudre les problèmes du système carcéral: surpopulation, déficit du personnel pénitentiaire, vétusté et exigüité des prisons, conditions deshumanisantes de détention. D'une manière générale, on peut noter la volonté politique de consolider le respect des droits de l'Homme en milieu carcéral et ainsi de traiter les divers problèmes relatifs à la gestion de la détention d'une part et, à son humanisation d'autre part. Les actions suivantes ont été menées :

- La décision de rattachement de l'administration pénitentiaire au Ministère de la justice (décret n° 2004/320 du 8 décembre 2004 portant organisation du gouvernement) ;

- La création d'une inspection générale chargée de l'administration pénitentiaire (décret n°2004/099 du 26 avril 2004, portant organisation de l'administration territoriale et de la décentralisation) ;
- La proposition d'une nouvelle politique pénitentiaire à mettre en œuvre : sécurité humanisante et encadrement resocialisant, susceptibles de garantir une réinsertion sociale harmonieuse et réussie du détenu ;
- L'amélioration du cadre de travail des personnels judiciaires et pénitentiaires et des conditions de détention.
- Un plan gouvernemental de modernisation de l'administration pénitentiaire (2007 - 2010).
- La nomination d'un Secrétaire d'Etat aux questions pénitentiaires ;
- La création au sein de l'administration centrale de la justice d'une direction chargée des Droits de l'Homme ;
- L'abolition des centres de détention à caractère politique ;
- La création d'une nouvelle école de formation des personnels de l'Administration Pénitentiaire (ENAP) ;
- Le nouveau statut spécial des personnels pénitentiaires.

Des avancées notoires ont été constatées à savoir :

- La Commission Nationale des Droits de l'Homme et des Libertés (CNDHL) visite les établissements pénitentiaires et les unités de police judiciaire.
- L'Ecole Nationale de l'Administration pénitentiaire (L'ENAP) assure la formation professionnelle spécialisée, initiale et continue, du personnel pénitentiaire.
- Un certain nombre de PTF (Union Européenne, Banque Africaine de Développement, Banque mondiale,...) appuient la vulgarisation du Droit et le renforcement des capacités des personnels judiciaires, parajudiciaires et de l'Administration Pénitentiaire.
- Un certain nombre d'ONG sont actives dans le domaine : la section locale de l'Observatoire International des Prisons, la Commission Justice et Paix, Action des Chrétiens pour l'Abolition de la Torture.
- Les garanties accordées au prévenu par le nouveau Code de procédure pénale ne sont pas respectées, faute d'appropriation.
- Le budget de la Justice tout en étant très faible (1,02 % du Budget de l'Etat en 2010) a régulièrement augmenté en valeur relative depuis 10 ans. Le budget d'investissement a quadruplé en 6 ans, 64 % de ce budget étant consacré à la construction ou la réhabilitation de prisons.

Cependant cette politique n'a pas apporté d'améliorations sensibles aux conditions de détention :

- L'encadrement insuffisant des détenus dans les établissements pénitentiaires.
- La surpopulation des établissements pénitentiaires : les lenteurs judiciaires sont responsables de la surcharge des prisons: les 2/3 de la population carcérale sont constitués de prévenus.

- La précarité des conditions sanitaires et d'alimentation des détenus.
- L'atteinte aux droits des détenus.
- Les évasions massives.
- L'insuffisance ou faiblesse de la préparation à la réinsertion des détenus.

### **c. Politique d'harmonisation du cadre juridique avec le droit OHADA**

L'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) est une organisation panafricaine qui vise à établir un cadre juridique uniforme en Droit des Affaires et des mécanismes d'arbitrage de nature à renforcer la confiance des investisseurs dans le climat des affaires, et à encourager l'activité économique. Le Cameroun y a adhéré en 1995. Le traité poursuit les objectifs suivants :

- Mettre à la disposition de chaque Etat des règles communes simples, modernes et adaptées à la situation économique ;
- Promouvoir l'arbitrage comme instrument rapide et discret de règlement des litiges commerciaux ;
- Améliorer la formation des magistrats et des auxiliaires de justice ;
- Préparer l'intégration économique régionale.

Les réformes induites par le traité de l'OHADA ont eu pour objet d'harmoniser l'ensemble des mesures prises relativement à la promotion et à la protection des investissements pour le développement des Etats Parties, à travers la sécurisation juridique et judiciaire des activités économiques dans chacun desdits Etats. Cette sécurisation s'est, dès lors, traduite par :

- l'adoption de textes dits «Actes Uniformes» dont la finalité est la consécration de l'harmonisation du droit des affaires dans les Etats Parties;
- l'élaboration et l'adoption des règles communes simples, modernes et adaptées à la situation de leurs économies,
- la mise en œuvre de procédures judiciaires appropriées ;
- l'encouragement au recours à l'arbitrage pour le règlement des différends contractuels.

Les actions suivantes ont aussi été menées :

- Au plan judiciaire, la création, au sein des Cours d'Appel et des Tribunaux de Première et de Grande Instance, des Chambres Commerciales par une loi du 14 décembre 2011 modifiant l'organisation judiciaire, participe également de la volonté des pouvoirs publics de faciliter le règlement des litiges commerciaux.
- Le souci de disposer de Magistrats spécialisés dans le règlement du contentieux des affaires a conduit les pouvoirs publics à réaménager les programmes de formation initiale à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature(ENAM) et d'organiser à leur intention des sessions de formation continue tant au Cameroun qu'à l'Ecole Régionale Supérieure de la Magistrature (ERSUMA) créée par l'OHADA et basée à Porto-Novo (Bénin);

Avec un classement moyen pour la région de 166 (sur 183), la région OHADA est la région du monde où il est le plus difficile de faire des affaires. Elle est classée après le Moyen Orient et l'Afrique du nord (93) et loin derrière les pays à revenu élevé, de l'Organisation de Coopération et Développement Economiques (OCDE), dont le classement moyen est de 30. En effet, les 16 économies de la région sont classées dans le tiers inférieur des économies selon le classement relatif à la facilité de faire des affaires en 2012. Cela s'explique en partie par des réglementations lourdes et coûteuses pour les entrepreneurs.

Les manquements suivants ont été constatés :

- Le renforcement des capacités des magistrats à ces actes uniformes comme l'adaptation du Code commercial (en cours d'élaboration depuis 3 ans) a pris du retard ;
- La promotion par la France de l'Organisation et du principe d'harmonisation. De ce fait le droit OHADA est considéré par certains juristes comme initié, voire imposé par les pays du Nord ;
- Le Secrétariat Permanent basé à Yaoundé n'effectue pas d'observations régulières sur le degré d'application du droit OHADA dans les Etats membres ;
- L'insuffisante formation des personnels judiciaires au droit commercial et ces affaires. Harmonisation et traduction insuffisante avec la « Common law » d'inspiration anglo-saxonne.
- Le statut d'« entreprenant » institué par l'OHADA (Acte Uniforme relatif au Droit commercial général OHADA - AUDCG : simple déclaration au RCCM et non immatriculation, obligations comptables réduites au minimum) n'est pas encore appliqué. Il représente pourtant une opportunité intéressante pour la migration des entreprises du secteur informel vers le formel
- Malgré OHADA, le climat des affaires demeure morose. Cela s'explique en partie par des réglementations lourdes et coûteuses pour les entrepreneurs

### **Composante 3 : Système électoral**

Le retour du Cameroun au multipartisme en 1990 a renforcé la place des élections dans la vie démocratique, entraînant la mise en place d'une politique de modernisation du système électoral. Cette politique a consisté en la réforme du système électoral visant à évoluer d'un dispositif institutionnel complexe vers un système électoral moderne

Le Gouvernement camerounais a mis en place par la loi n° 2000/016 du 19 décembre 2000, l'Observatoire National des Elections (ONEL), une structure indépendante chargée de superviser le bon déroulement des élections. Cette loi a été modifiée et complétée en 2003 par la loi 2003/015 du 22 décembre 2003 dans le souci d'élargir les missions de l'ONEL en y intégrant les fonctions de contrôle du processus électoral. La même année le Gouvernement camerounais avait sollicité l'assistance technique des Nations Unies pour la mise en place d'outils modernes et performants de préparation et d'organisation des élections.

En 2006, est votée la loi créant « Elections Cameroon » (ELECAM) à qui incombe désormais la charge d'organiser, de gérer et de superviser d'une manière indépendante l'ensemble du

processus électoral et référendaire en lieu et place du MINATD et de l'ONEL. Le 13 octobre 2010, le décret présidentiel n° 2010/319 a constaté la mise en place effective d'ELECAM.

Le système électoral a connu quelques avancées à travers : l'assainissement du fichier électoral et la refonte biométrique avec l'abandon du système manuel lancée le 1er août 2010 ; la révision du fichier électoral ; l'appui financier de l'Etat en faveur des partis politiques et des candidats aux élections (loi n° 2000/015 du 19/12/2000 relative au financement des partis politiques et des campagnes électorales) ; le vote par l'Assemblée d'un nouveau code électoral en 2011 ; l'organisation réussie du scrutin présidentiel du 9 octobre 2011 et des élections sénatoriales du 14 avril 2013. Cependant les faiblesses du dispositif sont les suivantes :

- L'indépendance d'ELECAM vis-à-vis du pouvoir exécutif est contestée ;
- L'instauration partielle de la biométrie dans le processus électoral
- La mobilisation insuffisante des électeurs à l'occasion des consultations
- L'augmentation de la caution limite de la manifestation des candidatures ;
- L'absence de candidature indépendante (sauf à l'élection présidentielle).

#### **Composante 4 : Droits de l'homme**

L'Etat du Cameroun a adopté un premier corpus de textes appelés « Charte des libertés » est adopté par l'Assemblée Nationale en décembre 1990. A partir du début des années 1990, un mouvement s'esquisse pour mettre en place un cadre législatif et réglementaire de promotion et de protection des Droits de l'Homme, contemporain de la restauration du pluralisme démocratique et du développement au niveau international des instruments conventionnels de promotion et de protection des Droits de l'Homme instituant des organes de surveillance.

Les objectifs poursuivis consistent à :

- développer un arsenal juridique conséquent ;
- Instaurer un suivi des questions de Droits de l'Homme au sein de l'appareil gouvernemental ;
- informer et sensibiliser sur les Droits de l'Homme ;
- ancrer la culture des Droits de l'Homme dans le travail quotidien des personnels judiciaires, pénitentiaires, des OPJ et des auxiliaires de justice.

Les actions suivantes peuvent être, parmi d'autres, mentionnées :

- A la faveur de la modification en avril 2005 de l'organisation du Ministère de la Justice, le Président de la République y a créé une Direction des Droits de l'Homme et de la coopération internationale (DDHCI), avec une mission essentielle : assurer le suivi des questions des Droits de l'Homme au sein de l'appareil gouvernemental ;
- la mutation en 2004 du Comité National des Droits de l'Homme en, Commission Nationale des Droits de l'Homme et des Libertés ;
- Chaque année depuis 2005 le MINJUSTICE publie un rapport sur l'état des Droits de l'Homme au Cameroun ;

- L'entrée en vigueur du Code de Procédure pénale ;
- Le rattachement de l'administration pénitentiaire au MINJUSTICE ;
- Le Cameroun a ratifié sans réserve la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF) le 23 août 1994 et son Protocole facultatif le 7 janvier 2005. Il a entamé un processus de réforme législative visant à amender toute disposition jugée contraire à la Convention ;
- La promotion et la protection des droits de la femme ont été renforcées en 2009 par l'adhésion du Cameroun à la Charte africaine des Droits de l'Homme et des peuples relatif aux droits des femmes, appelé Protocole de Maputo ;
- Le Ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille (MINPROFF) mène des actions en faveur de la promotion sociale de la femme, le développement de la famille et l'institutionnalisation de l'approche genre ;
- Le Cameroun s'est soumis, le 05 février 2009 au mécanisme de l'Examen périodique universel mécanisme d'évaluation de la situation des Droits de l'Homme dans chaque Etat par les autres Etats ;
- Le développement de l'approche genre et de la défense des minorités et autres groupes vulnérables (albinos, pygmées, handicapés) ;
- L'élaboration et la mise en œuvre d'un Programme National d'Education aux Droits de l'Homme (PNEDH) ;
- L'élaboration d'un Plan d'Action National de Promotion et de Protection des Droits de l'Homme et des Libertés (PANPPDHL) ;

Le Sous-secteur Justice se mobilise pour ancrer la culture des Droits de l'Homme dans le travail quotidien des personnels judiciaires, pénitentiaires, des officiers de police judiciaire ainsi que des auxiliaires de justice.

Cette conversion de mentalités des acteurs du Sous-secteur Justice bien que encourageante, connaît encore quelque difficultés liées à :

- La persistance des résistances à la culture des Droits de l'Homme particulièrement la question de la promotion du genre.
- L'insuffisance de moyens,
- Les retards dans l'actualisation du Code pénal,
- L'actualisation du Code civil et l'adoption d'un Code de la famille afin de promouvoir et protéger l'égalité des sexes et les droits fondamentaux des femmes. D'autres
- De grands progrès restent à accomplir en matière de lutte contre violences faites aux enfants, de traite des enfants (malgré l'adoption en juillet 2009 du Plan national de lutte contre la traite et l'exploitation sexuelle et la loi de 2005 relative à la lutte contre le trafic et la traite des enfants qui réprime l'exploitation sexuelle), et la persistance de pratiques traditionnelles préjudiciables aux filles et aux femmes.
- Les cloisonnements entre les acteurs de protection des droits humains (OSC d'un côté, autorités publiques de l'autre).

- L'insuffisance des statistiques ayant trait au domaine.

## **Composante 5 : Maintien de l'ordre et sécurité**

### **a. En matière d'insécurité et troubles à l'ordre public**

Lors des consultations participatives organisées par le Gouvernement pour obtenir l'opinion des populations sur le bilan de la mise en œuvre du DSRP, l'insécurité grandissante et généralisée a été relevée par les populations comme une des préoccupations majeures qui freinent une réelle réduction de la pauvreté.

Le document « Etat des lieux et diagnostic du MINATD » relève qu'en matière de maintien de l'ordre, on constate une recrudescence de l'insécurité (des vols, des braquages, crimes des enlèvements des personnes et des demandes de rançons) et des troubles à l'ordre public.

Elle est le fait de la circulation incontrôlée des armes modernes et de traites. Cette situation découle de l'insuffisance de contrôle de circulation de ces armes au niveau des zones frontalières où on observe des mouvements des groupes armés qui sèment les troubles dans les zones frontalières (plus particulièrement celles des pays en conflit), de la prolifération des armureries clandestines, du laxisme dans le contrôle de l'usage des armes détenues légalement.

Les troubles à l'ordre public et les menaces à la salubrité publique sont également en recrudescence. La responsabilité de cet état de chose est partagée entre l'Etat (allocations insuffisantes des ressources humaines, financières aux autorités administratives) et les opérateurs économiques : exploitants des salles de jeux ou de débits de boissons, promoteurs des lieux de culte (incivisme notoire et faible capacité financière à assurer le fonctionnement efficace de leur service).

La croissance du nombre de personnes vivant en-dessous du seuil de pauvreté peut également expliquer l'accroissement de l'insécurité, notamment en zone rurale. Cette insécurité découle également du laxisme parfois observé dans les activités des établissements de gardiennage.

### **b. Sécurité des frontières**

Les contacts avec les pays voisins se font à travers 8 Régions, 24 Départements et 67 Arrondissements. La très forte porosité de la frontière due à l'absence d'obstacles naturels notamment dans la partie septentrionale du pays prête à une grande activité transfrontalière aussi bien formelle qu'informelle.

Face à ces enjeux, les pouvoirs publics ont créé des unités spécialisées, amélioré les conditions de travail des forces de sécurité et mis en place des commissions mixtes pour la défense des frontières.

Les mesures suivantes ont été prises :

- La création par décret N°85/305 du 7 mars 1985, de la Commission nationale des frontières. Il s'agit d'un organe consultatif chargé d'émettre des avis et de formuler des suggestions au Gouvernement sur toute question se rapportant à la conception et à la mise en œuvre de la politique nationale des frontières. Réorganisée en juillet 2001 et dotée depuis le 13 janvier 2012 d'un Secrétaire général, cette Commission dans les faits ne fonctionne pas encore ;

- La création, après l'arrêt de la Cour internationale de Justice du 10 octobre 2002 sur le différend entre le Cameroun et le Nigeria, d'une sous-commission chargée de la démarcation de la frontière terrestre entre les deux pays le 2 décembre 2002. Elle a procédé, à ce jour, à la démarcation de 95% de leur frontière. En outre, les deux pays ont signé le 28 février 2012 un Accord portant création d'un Comité de sécurité transfrontalière. Mais bien avant cet Accord, les forces de police des deux pays coopéraient déjà étroitement en vue de sécuriser leur frontière commune.
- En outre, avec la Guinée Equatoriale, le Gabon et le Congo, le Cameroun a signé des Accords portant création de Commissions mixtes permanentes de sécurité transfrontalière respectivement en août 2012, septembre 2012 et décembre 2012.
- La coopération transfrontalière entre le Cameroun et ses Etats voisins est effective au plan diplomatique, à travers les rencontres régulières des grandes commissions mixtes instituées entre le Cameroun et ces pays (à titre d'exemple, la 13ème session de la grande commission mixte de coopération entre le Cameroun et le Gabon s'est tenue les 3 et 4 mars 2011 ; la 8ème session de la grande commission mixte de coopération avec la Guinée Equatoriale s'est tenue du 27 au 30 août 2012 ; avec la République du Congo, la 7ème session de la grande commission mixte de coopération s'est tenue du 19 au 21 décembre 2012). De nombreux accords couvrant différents secteurs de la coopération ont été adoptés lors de ces rencontres (agriculture, élevage, éducation, culture, formation, transport aérien genre, etc.).

La porosité des frontières et l'absence d'une véritable police des frontières sont des éléments préoccupants. La persistance de l'insécurité aux frontières conduit à une perte de confiance des populations menacées vis-à-vis des institutions censées assurer leur protection. Au nombre des principales causes figurent : l'ignorance du tracé des frontières, l'absence des services publics de base dans les zones frontalières et la faible concertation avec les pays voisins.

Les problèmes de démarcation et de sécurisation des frontières ont longtemps été épineux en raison notamment :

- de l'état d'hibernation des Commissions ad hoc de matérialisation des frontières ;
- de l'inefficacité des Commissions mixtes de sécurité ;
- des difficultés dans la coopération transfrontalière.

L'insuffisance des moyens contrarie l'efficacité des autorités transfrontalières.

### **Composante 6 : Démocratie participative**

Quatre principales politiques ont été élaborées au niveau de cette composante à savoir : la politique de l'information et de la communication, la politique de contrôle citoyen de l'action publique, la politique de dialogue avec le secteur privé, la politique de dialogue avec la diaspora.

## **a. Politique de l'information et de la communication**

Après l'indépendance, une censure administrative très rigoureuse a sévi au Cameroun dans le domaine de la communication et des médias. La loi sur la presse de 1966 subordonnait la liberté d'expression à une déclaration préalable auprès du Ministère de l'Administration Territoriale (MINAT) qui disposait d'un droit de censure et devait autoriser la création de toute nouvelle publication. L'ouverture politique et démocratique des années 1990 a contribué à la libéralisation et à la régulation du secteur de la communication, qui connaissait de nombreuses dérives. Les objectifs visés ici sont : libéraliser le secteur de la presse écrite et de l'audiovisuel ; favoriser le pluralisme médiatique ; assurer la régulation du secteur.

La mise sur pied du Conseil National de la Communication et la promulgation de deux grands textes de loi :

- . La Loi n° 90/052 du 19 décembre 1990 (relative à la communication sociale) qui organise la suppression du régime de l'autorisation au profit de la déclaration. Elle crée le Conseil National de la communication ;
- . Le décret 2000/158 du 3 avril 2000 (fixant les conditions et les modalités de création et d'exploitation des entreprises privées de communication audiovisuelle).

Malgré ces résultats, l'inexistence de la presse d'investigation au profit d'une presse à scandale ; l'équilibre financier précaire des médias ; la transparence parfois contestée en matière de délivrance de cartes professionnelles ou de licence d'émission ; défaut de statut des professionnels de la presse et de code de déontologie sont autant de manquements que connaît encore le paysage médiatique. Le niveau de professionnalisme très faible ; les communautés ont les plus grandes difficultés à faire vivre les médias communautaires (au départ mis en place avec l'aide de l'UNESCO), les médias sont au Cameroun « dramatiquement dépourvus de moyens ».

## **b. Politique de contrôle citoyen de l'action publique**

A partir du début de la décennie 1990, le Cameroun va adopter un certain nombre de dispositions juridiques qui ouvrent progressivement l'espace public. L'objectif étant de développer progressivement la liberté d'association ; développer l'approche participative ; intégrer avis et initiatives de la société civile dans la mise en place des différentes stratégies de développement (DSRP, DSCE, stratégies sectorielles et thématiques).

Plusieurs lois ont été votées dans ce domaine :

- la Loi n° 90/063 du 19 décembre 1990 sur la liberté d'association au Cameroun, la loi du 14 août 1992 et son décret d'application n° 92/455/PM régissant les coopératives et les groupes d'initiative commune (COOP/GIC),
- la Loi n° 93/015 du 22 décembre 1993 régissant les groupes d'intérêt économique au Cameroun (GIE),
- la Loi 99/014 du 22 Décembre 1999 régissant les Organisations Non Gouvernementales (ONG) ;

La mise sur pied de plusieurs programmes destinés au renforcement des organisations de la société civiles, au lendemain des accords de coopération entre l'Union Européenne et les Pays

d’Afrique, Caraïbes et Pacifiques ACP (Accords de Cotonou). Il s’agit du programme d’Appui aux Capacités Décentralisées de Développement Urbain (PACDDU), le Programme d’Appui à la Structuration de la Société Civile, le Programme d’Appui aux Processus Electoral, et plus récemment le Programme d’Appui à la Société Civile ; sans oublier les appuis directs de la Délégation de l’Union Européenne et des Organisations du Système des Nations Unies au Cameroun.

Conformément aux dispositions de la Décision n° 6/1423 du 7 juillet 2006 du MINEPAT, les Comités locaux de suivi de l’exécution du Budget d’Investissement Public ont pour objectif de promouvoir une approche participative dans le suivi des investissements publics.

Il n’existe pas véritablement de politique en matière de développement de la société civile, si ce n’est que cette dynamique s’impose sous la pression des forces internes de la société civile mais aussi des bailleurs et des ONG internationales. Cette absence de politique explicite a néanmoins ouvert un espace pour les initiatives citoyennes. Au fur et à mesure de sa structuration, la société civile sera reconnue comme interlocuteur par un pouvoir exécutif qui comprend que le développement de la dimension Participation de la gouvernance confère une légitimité à sa politique tout en la rendant plus efficace grâce à son appropriation par les parties prenantes concernées. D’autres manquements sont observés au nombre desquels :

- Le manque de moyens financiers et déficit d’image des OSC ;
- Les problèmes organisationnels et manque d’encadrement de qualité ;
- Les difficultés de l’administration à intégrer ce dialogue.

### **c. Politique de dialogue avec le secteur privé**

Les indicateurs sur l’environnement des affaires au Cameroun sont souvent négatifs. En 2013, le Cameroun a reculé de cinq places au classement de Doing Business : de 156 en 2012 à 160 en 2013 (sur 183 pays classés), à comparer avec un rang moyen de 140 pour l’Afrique Sub-saharienne. La responsabilité des administrations et de leurs dirigeants est cruciale pour un grand nombre d’indicateurs : la lenteur, la complexité des procédures administratives, comme le comportement des responsables, ont incité le Gouvernement et le patronat à imaginer des cadres de dialogue pour décider des mesures appropriées pour améliorer ce classement.

Créé par le gouvernement camerounais avec l’appui d’IFC (Société Financière Internationale du groupe de la Banque mondiale) en 2006, le Cameroon Business Forum (CBF) est rendu opérationnel en 2009. C’est un « mécanisme de dialogue » entre le gouvernement et le secteur privé en vue de l’amélioration du climat des investissements au Cameroun qui a vocation à se transformer en plate-forme entièrement appropriée par la partie camerounaise à l’horizon 2015.

Destiné à appuyer le gouvernement dans ses efforts en faveur d’une croissance économique, son existence procède d’une volonté commune des parties prenantes d’améliorer le cadre réglementaire à travers une mise en œuvre efficace des réformes, sur la base de recommandations spécifiques relatives aux chantiers ouverts. Les objectifs du CBF sont les suivants :

- promouvoir un dialogue public-privé efficient ;

- lever les obstacles liés au monde des affaires, en appliquant les réformes en vue d'encourager le secteur productif ;
- accélérer l'élaboration des réformes qui amélioreront le climat des investissements et le rang du Cameroun dans le classement du rapport Doing Business ou autre agence de notation ;
- favoriser le développement des investissements locaux comme étrangers au Cameroun.
- Un renforcement organisationnel est en cours, avec d'une part un renforcement du secrétariat dans la perspective d'une appropriation complète du CBF par la partie camerounaise prévue à l'horizon 2015 ;
- Un Protocole d'Accord est en voie de signature avec les principaux dirigeants du secteur privé pour définir la structure, les missions et un échéancier de mise en œuvre ;
- La formulation d'une stratégie de développement du secteur privé (Livre blanc) « dans le but d'apporter un réponse du secteur privé aux défis qui s'imposent à l'émergence de l'économie en adéquation avec le DSCE et la vision du Cameroun en 2035 » ;
- La mise en place d'un Bureau de Mise à Niveau (BMN) des entreprises. Cependant, les entreprises traînent à le rejoindre dans le cadre du renforcement des capacités des acteurs non étatiques.

La lenteur de mise en place des réformes cruciales témoigne selon le patronat d'un manque d'efficacité certain de l'administration. Néanmoins, le code des incitations à l'investissement annoncé par la Loi du 19 août 2002 portant Charte des investissements au Cameroun a finalement été adopté en avril 2013 (Loi n°2013/004 du 18 avril 2013 fixant les incitations à l'investissement privé en République du Cameroun). Le MINPMEESA a indiqué qu'un manuel de procédure et un guide de l'utilisateur des CFCE avait déjà été élaboré. De même, la vignette sécurisée sur certains produits manufacturés est entrée en vigueur. Les magistrats ont été désignés dans les chambres commerciales auprès des juridictions d'instances. Cependant d'autres faiblesses persistent :

- La difficulté des administrations camerounaises à se coordonner pour mettre en œuvre certaines recommandations ;
- Le manque de transparence du suivi : pas de responsables désignés, absence de point focal à la Présidence de la République, échéances de réalisation pas annoncées ou pas respectées ;
- Les obstacles rencontrés par l'administration ou ses réticences à l'égard du suivi de telle recommandation ne sont pas exposés de façon transparente.

#### **d. Politique de dialogue avec la diaspora**

Selon les chiffres officiels disponibles au MINREX, 4 millions de Camerounais résidant à l'étranger sont recensés (non prise en compte des sans-papiers et clandestins) dont 2 millions au Nigéria, plus de 700 000 aux Etats-Unis dont plus de 250 000 naturalisés, 80 000 en Europe (dont 40 000 en France).

Le président de la République a souhaité renforcer les liens avec la diaspora camerounaise comme élément du développement des relations et de la coopération internationale du Cameroun notamment sur le plan économique.

A ce titre plusieurs actions ont été menées :

- La création par le Décret n°2013/112 du 22 avril 2013 portant organisation du Ministère des Relations Extérieures, d'une Direction des Camerounais à l'étranger, des étrangers au Cameroun, des questions migratoires et des réfugiés. Elle voit son autonomie et ses attributions renforcées par rapport à l'ancienne Division des Camerounais à l'Etranger, ceci en vue d'une plus grande implication de la diaspora camerounaise dans la vie nationale. Ainsi, cette Direction est chargée, entre autres, du suivi et de l'élaboration des politiques et stratégies en vue de la participation des camerounais de l'étranger au développement politique, économique et social du pays ;
- Des programmes sectoriels en vue de la participation de la diaspora ont été élaborés par un certain nombre d'administrations : cas du Ministère de la Jeunesse et de l'Education Civique qui a élaboré le Programme d'aide au retour et à l'insertion des jeunes de la diaspora (PARI-JEDI) ou du FNE qui a élaboré le Programme d'appui au retour des immigrés camerounais (PARIC). les missions diplomatiques encouragent la création d'associations de ressortissants de camerounais dans les pays d'accréditation ;
- L'attribution du droit de vote à la diaspora lors des élections présidentielles par la loi n°2011/013 du 13 juillet 2011 relative au vote des citoyens camerounais établis ou résidant à l'étranger et son décret d'application n°2011/237 du 08 août 2011 ;
- L'organisation à Yaoundé, du 13 au 15 décembre 2006, par le Ministère des Relations Extérieures, du colloque international sur le thème « Diaspora et développement dans les relations Euro-Africaines », avec la participation des représentants de la diaspora camerounaise d'Afrique, d'Amérique et d'Asie ;
- L'organisation à Yaoundé, les 13 et 14 août 2010, du premier « Forum Economique et Commercial avec la Diaspora (FORECDIA) » sur le thème « La diaspora, un véritable acteur de développement ». Sous la présidence du Premier Ministre, Chef du Gouvernement, les travaux ont donné lieu à l'adoption d'un document dit « Mémoire de Yaoundé » préconisant une plus grande implication de la diaspora dans la vie nationale ;
- L'organisation des fora et la création d'une direction en charge de la Diaspora au Ministère en Charge des relations Extérieurs.

L'octroi du droit de vote à la diaspora représente une avancée certaine. Toutefois, les conditions de vote dans les ambassades et consulats, à travers l'inscription biométriques des étrangers sur les listes électorales et les campagnes de sensibilisation d'ELECAM devraient être améliorées. Il reste à mettre en place un cadre permanent de concertation entre les pouvoirs publics et la diaspora camerounaise. La diaspora continue de revendiquer la légalisation de la double nationalité. Les responsables patronaux souhaitent une plus grande implication des administrations camerounaises en charge de la facilitation des investissements et un accroissement de leur connaissance du monde des affaires et des relations économiques internationales.

### **Composante7 : Gouvernance locale**

Tous les pays africains ont inscrit dans leur cadre législatif, et ce jusqu'au niveau de la Constitution la création de Collectivités Territoriales Décentralisées et les transferts de

compétences et de ressources correspondant. La décentralisation politique consiste à promouvoir la participation populaire dans le processus démocratique, sous les mots d'ordre de : démocratie participative et gouvernance locale.

La décentralisation doit participer à la réforme de l'Etat et à la modernisation de l'administration publique ; contemporaine des plans d'ajustement structurels et des documents de stratégie de réduction de la pauvreté, la décentralisation répond alors à la préoccupation d'accroître l'efficacité de la fourniture de services publics au niveau local en donnant plus de possibilités de choix et d'expression aux populations et en rendant les autorités redevables de leur gestion.

La politique de gouvernance locale connaît des avancées remarquables :

- . Les lois spécifiques adoptées en 2004 organisant le régime des deux catégories de collectivités territoriales décentralisées. Une loi-cadre également adoptée en 2004 fixe le régime général des collectivités territoriales décentralisées et prévoit l'élaboration d'une loi spécifique relative à leur régime financier.
- . La mutation en 2005 du Ministère de l'Administration Territoriale en Ministère de l'administration territoriale et de la Décentralisation (MINATD), avec un Ministre délégué en charge de la décentralisation. Le MINATD sera par la suite doté d'une Direction technique chargé des questions relatives à la décentralisation, la Direction des Collectivités Territoriales Décentralisées (DCTD).
- . La promulgation en 2009 de deux lois dont l'une sur le régime financier des collectivités territoriales décentralisées et l'autre sur la fiscalité locale. Cette décentralisation est rendue effective au terme d'un décret signé par le Premier Ministre le 26 février 2010, matérialisant le transfert et la gestion aux communes d'une partie du budget d'investissement public de neuf départements ministériels.

D'autres avancées sont constatées en ce qui concerne le transfert des compétences et ressources aux communes (17 ministères entre 2010 et 2012) et le renforcement des institutions qui pilotent ce processus : restructuration du FEICOM du CEFAM (en cours) ; fonctionnement du CND et du CISL.

Seulement, des insuffisances demeurent telles que : l'absence d'une stratégie nationale de décentralisation et d'une véritable fonction publique territoriale ; la non mise en œuvre des principes de concomitance, l'absence d'une véritable fonction publique territoriale et d'un statut de l' élu local. En dépit d'une publication continue de textes législatifs et réglementaires (35 textes en 2011), les transferts juridiques de compétences, ne sont pas accompagnés des transferts de ressources financières et humaines

## **Composante 8: Transparence des politiques publiques**

Les politiques menées dans cette composante ont touché plusieurs points :

### **a. L'opérationnalisation de la Vision**

La planification stratégique à moyen et long terme est aujourd'hui une réalité qui s'inscrit progressivement dans les pratiques de gestion de tous les secteurs publics : elle permet de mieux refléter les objectifs de développement qui sont retenus. Outre la possibilité

d'harmoniser et coordonner les diverses interventions des Partenaires au développement conformément à l'esprit de la Déclaration de Paris, elle doit permettre d'abord de coordonner l'activité des différents ministères dans la perspective d'une synergie au service de la vision nationale de développement.

Le Cameroun a élaboré en 2009 sa vision de développement à long terme. Dans le cadre de son opérationnalisation, cette vision a été déclinée en Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) qui est la première décennie de mise en œuvre de la vision 2035.

Cette politique vise la mise en place de documents de stratégies de développement qui ont vocation à réguler les activités de l'ensemble des acteurs publics c'est à dire: l'Exécutif, le Législatif, le Judiciaire, mais aussi les Collectivités Territoriales Décentralisées, le secteur privé, les OSC, les PTF dans leurs rapports avec la sphère publique.

L'opérationnalisation de la vision de développement est mise en œuvre sous la responsabilité du MINEPAT au vu de ses missions de cohérence des stratégies sectorielles de développement du pays ainsi que de coordination et suivi de la mise en œuvre de la stratégie pour la croissance et l'emploi.

Dans ce cadre, plusieurs dispositions législatives et réglementaires ont été prises pour conforter le retour à la planification. Il s'agit entre autre :

- . des Circulaires présidentielles relatives à la préparation du budget qui, depuis 1999, font obligation à tous les départements ministériels d'accompagner leur projet de budget d'un document de politique et de stratégie sectorielle ;
- . de la loi n°2007/006 du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'Etat, qui souligne en filigrane la nécessité pour les départements ministériels de s'engager dans le processus de planification stratégique et d'élaboration des stratégies sectorielles ;
- . de la mise sur pied par le Gouvernement du Programme de Modernisation de l'Administration publique par l'introduction de la Gestion Axée sur les Résultats (PROMAGAR) qui devra conduire le processus d'implantation de cette approche moderne de gestion dans les départements ministériels ;
- . de la circulaire n°050/MINEPAT du 24 septembre 2009 préconisant la réactivation des comités internes de gestion de la chaîne Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi/évaluation (chaîne PPBS),

En ce qui concerne l'efficacité et l'efficience de cette politique, la vision 2035 a été jugée en 2009 trop volontariste par certains acteurs, notamment le secteur privé et certains PTF. Le rôle central de l'Etat doit lui permettre de promouvoir l'impératif de l'industrialisation par une ambitieuse politique d'investissements dans les infrastructures et l'insertion du pays dans les échanges sous-régionaux et l'économie mondiale. Ce document est apparu optimiste à certains, en négligeant les incidences de la crise économique internationale, même si des mécanismes correctifs d'ajustement sont prévus à travers les évaluations révisions triennales du DSCE. Il n'apporte pas de réponse aux difficultés que rencontre le Cameroun à progresser dans l'atteinte des objectifs de développement. Enfin, le défi de la gouvernance n'est pas suffisamment mis en exergue.

Toutefois dans la mise en œuvre de cette politique, certaines faiblesses ont été relevées. Parmi lesquelles :

- la faible alignement de l'aménagement du territoire sur la planification stratégique (cohérence entre les Plans Communaux de Développement et stratégies de développement) ;
- les ministères considèrent parfois ces stratégies comme des documents « technocratiques » d'où une insuffisante appropriation politique : décisions annoncées sans référence aux stratégies, lesquelles restent souvent non appliquées ;
- l'approche projet prédomine sur l'approche programme, ceci entraînant des difficultés d'absorption de l'aide;
- la difficile coordination des ministères par le MINEPAT et mise en place des stratégies thématiques intersectorielles ;
- le besoin de renforcement de capacités des agents publics dans toutes les fonctions de la chaîne PPBS, notamment la fonction suivi évaluation ;

#### **b. La réforme des finances publiques**

L'opérationnalisation transparente des stratégies s'articule sur le Nouveau Régime Financier (NRF) de l'Etat, qui doit permettre aux administrations de programmer sur une période pluriannuelle les crédits budgétaires leur permettant d'atteindre les objectifs définis dans leurs stratégies sectorielles selon une logique de résultats.

Dans ce contexte a été mise en place une approche globale des réformes à partir des années 2000. La réforme de la gestion des finances publiques a été articulée autour de trois grandes étapes, à savoir l'élaboration du diagnostic des finances publiques notamment sur la base en externe de l'exercice PEFA mené en 2007, et en interne par les groupes de travail mis en place au sein de l'administration dans le cadre de la Plateforme de dialogue sur les finances publiques

- La révision du cadre législatif lancée en 2001 pour aboutir à l'adoption de la Loi portant nouveau régime financier le 26 décembre 2007 ;
- L'élaboration du Plan de Modernisation des Finances Publiques du Cameroun adopté en décembre 2009.

L'année 2013 a consacré le lancement du budget programme. Cet évènement majeur a induit d'importants changements dans la planification, la programmation, la budgétisation et le suivi du budget de l'Etat.

La mise en œuvre du DSCE exige d'améliorer l'efficacité de l'Etat pour en faire un instrument au service du développement. Ainsi, les finances publiques doivent relever un double défi combinant, d'une part, la consolidation et la préservation des équilibres financiers et d'autre part, la transformation du mode d'allocation et de gestion des ressources publiques afin de promouvoir la croissance et l'emploi à un niveau plus élevé. Or on constate de graves défauts en matière de gouvernance financière et notamment la mauvaise qualité de la dépense publique qui est trop centralisée : 90% sont exécutés par les administrations centrales. On constate un taux d'exécution très faible : 56% (source BM) et 22,2 % seulement dans les

secteurs prioritaires. A cela s'ajoutent une augmentation continue des dépenses non prévues : 25% en 2007, 50% en 2008.

D'autre part, certaines faiblesses ont été relevées. Parmi lesquelles :

- Le défi de la gouvernance suffisamment mis en exergue ne comporte pas un vrai programme dans le domaine.
- Les Documents Stratégiques n'ont pas encore permis d'impulser des stratégies adaptées à l'atteinte des OMD. Les taux de croissance du PIB requis par la Vision 2035 pour l'accès au stade de pays émergent ne sont pas réalisés. Insuffisante opérationnalisation. Augmentation en valeur absolue du nombre de personnes vivant au-dessous du seuil de pauvreté. Les indicateurs en matière de santé maternelle et infantile ont régressé et plus généralement, il y a une évolution défavorable comparativement avec les pays d'Afrique de l'Ouest.

### **c. Le Plan de Modernisation des Finances Publiques (PMFP)**

Pour permettre la pleine application de la loi du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'Etat (LRFE) le gouvernement camerounais a adopté un Plan de Modernisation des Finances Publiques (PMFP). L'analyse de sa mise en œuvre fait apparaître des progrès réalisés en matière de planification, de programmation, de budgétisation, et dans une moindre mesure de trésorerie de la dette.

Les objectifs du plan de modernisation des finances sont de : (i) créer un cadre stratégique et opérationnel cohérent des finances publiques, permettant une approche globale et intégrée des actions de réforme ; (ii) mettre en place un dispositif de pilotage unique, afin de coordonner l'ensemble des actions de modernisation des finances publiques mises en œuvre par les administrations, d'en suivre et évaluer les résultats ; (iii) créer un cadre de financement harmonisé autour duquel les aides des partenaires techniques et financiers pourraient s'harmoniser. Les actions suivantes ont été menées :

- . L'élaboration des nouveaux textes dans le domaine de la gestion des marchés publics ;
- . La mise en place d'un cadre institutionnel pour la gestion de la trésorerie ;
- . l'élaboration des cadres organiques de toutes les administrations ;
- . Le déclenchement de la réforme de la comptabilité ;
- . Le renforcement des moyens de la chambre des comptes ;
- . L'implication de la société civile dans la gestion des affaires publiques. ;
- . Le renforcement des capacités en matériel et en ressources humaines du MINFI et du MINEPAT.

Toutefois dans la mise en œuvre de cette politique, certaines faiblesses ont été relevées. Parmi lesquelles :

- La difficulté observée dans la répartition des tâches entre Chambre des Comptes (rôle de conseil) et Parlement ;
- Le financement insuffisant fourni par les PTF (certains se retirent en cours de Plan) ;

- La demande d'une ABS (Aide budgétaire sectorielle) par la DGB du MINFI ;
- Les ministères pas encore outillés, formés pour concevoir de véritables budgets programmes ;
- Les capacités des Parlementaires à renforcer ;
- Les faibles capacités de la CEMAC : ses directives ont dû être réécrites plusieurs fois avec l'aide d'AFRITAC / FMI (AfricanRegionalTechnical Assistance Center).

Il convient de relever que le Plan de Modernisation des Finances Publiques n'a pas encore atteint sa vitesse de croisière. Pour cause, le NRF s'avère plus lent que prévu à se déployer ; les Concertation gouvernement-PTF sont au point mort (pas de réunion 4 ans durant de la plate-forme de concertation) ; les directives CEMAC non intégrées, ce qui obligera à une réécriture de certains textes ; les systèmes informatiques peu performants.

### **Composante 9 : Environnement économique**

Depuis son indépendance, le Cameroun a connu plusieurs cycles économiques dont les apparitions ont entraîné des mutations dans l'organisation de son système économique. C'est ainsi que différentes approches de développement ont été implémentées très souvent influencées par les évolutions idéologiques à l'échelle mondiale. D'une économie planifiée et centralisée dans laquelle l'Etat avait une main mise sur l'ensemble du tissu productif à l'aube de l'indépendance, le pays est désormais passé au paradigme d'un Etat stratège et pragmatique recherchant le mix optimal entre le marché et l'interventionnisme étatique après l'échec des politiques de libéralisation totale prônées par les institutions de BrettonWoods au milieu des années 80.

Quatre grandes phases ont marqué la gouvernance économique du Cameroun :

- la première, qui court de l'indépendance jusqu'à l'année 1986 où le pays sombre officiellement dans la crise, est caractérisée par une appropriation presque totale des choix économiques et la prépondérance de l'Etat dans le système économique ;
- la seconde qui s'étale de 1986 à 1994 est caractérisée par une récession économique sans précédent et le recours aux politiques d'ajustements structurels mis en œuvre avec le soutien des institutions financières internationales dont la principale orientation est le resserrement du rôle économique de l'Etat;
- la troisième qui va de 1995 à 2009 est marquée par le retour de la croissance (qui reste malheureusement peu vigoureuse) et une gestion stratégique axée sur la lutte contre la pauvreté dans la mouvance de l'initiative PPTE et la recherche d'une meilleure du partenariat public/privé ;
- la quatrième phase qui court depuis 2009 est marquée par l'adoption d'une Vision de développement à long terme, la mise en avant des objectifs de croissance et de création d'emplois avec comme résultats une relative consolidation de la croissance (si l'on exclut les années 2008 et 2009 où le pays a subi les effets pervers de la crise financière internationale).

Les différentes options de politiques économiques adoptées par le Cameroun et retracées à travers la rétrospective de ces quatre phases ont profondément influencé le système de gouvernance économique du pays à ce jour.

Le pays a présenté au fil des années un système de gouvernance économique à réaction dont les différentes orientations sont faites généralement pour rattraper ou corriger des distorsions observées. Cette tendance semble avoir été révisée depuis l'adoption de la vision de développement à long terme mais il se pose le problème de l'appropriation de cette ambition et de l'alignement des cadres organiques, stratégiques et opérationnels sur ses objectifs.

D'une manière générale et en dépit des efforts et des engagements exprimés par les différents acteurs, plusieurs acteurs expriment des préoccupations quant à la qualité de l'environnement des affaires au Cameroun. Au niveau national, les chefs d'entreprises ne cessent, à chaque fois qu'ils sont interrogés, d'évoquer les nombreuses entraves au développement de leurs activités. En 2009, à l'issue du RGE, les principales récriminations soulevées par les chefs d'entreprises ont porté dans l'ordre sur la fiscalité, la corruption, l'accès au crédit, les formalités administratives, la concurrence déloyale, les infrastructures et les lacunes du dialogue public/privé.

Ce constat a été confirmé à l'issue de la dernière enquête sur le climat des affaires (BCS) réalisée sous la conduite du MINEPAT en 2011. Sur 1585 entreprises enquêtées sur le territoire national, 67,6% des chefs d'entreprises ont déclaré que l'environnement des affaires est globalement risqué.

Cette perception peu favorable des opérateurs internes va dans le même sens que l'évaluation que se font les investisseurs étrangers et des organismes internationaux. C'est ainsi que le Cameroun attire très peu les IDE et les majeures parties de tels investissements se consacrent dans des activités de niches, notamment l'exploitation des matières premières comme le pétrole. Sur la plupart des échelles de classement à l'international, le pays est mal noté et considéré comme risqué. Sur le classement Doing Business de la Banque mondiale, désormais considéré comme référence en la matière, les mesures prises au cours des trois dernières années n'ont pas permis de faire évoluer positivement la position du Cameroun sur cette échelle. Il a même reculé de la 161<sup>ème</sup> à la 168<sup>ème</sup> place, soit une perte de sept rangs.

Pour les agences de notation de référence, le risque de non-remboursement d'une dette par l'Etat, une entreprise ou une collectivité locale au Cameroun est en général préoccupant. En dépit du niveau assez faible de l'endettement public depuis l'allègement opéré en 2006 dans le cadre de l'Initiative PPTE, les agences de notation financière estiment que le pays n'arrive pas à tirer complètement profit des nombreux atouts dont il dispose, en particulier dans le secteur minier, le bois et l'agriculture. Cela serait dû à la législation sur les marchés publics, à un environnement des affaires contraignant - auquel se greffent un niveau élevé de corruption, ainsi qu'à un système judiciaire inefficace et des infrastructures inadéquates.

Dans la mise en œuvre des différentes politiques menées en matière d'amélioration du climat des affaires, les faiblesses relevées sont :

- maintien de la logique de rente : incapacité des responsables économiques à s'en extraire.

- une réduction drastique des traitements (jusqu'à -70%) dans la fonction publique qui se fait sentir jusqu'à aujourd'hui, en terme de paupérisation et de prétexte à la corruption et aux détournements de deniers publics ;
- faible suivi par les administrations du dialogue public-privé ;
- inefficacité des services publics ;
- faibles appropriation et intensification des réformes ;
- faible capacité dans l'instrumentation de la politique économique

### **Composante10 : Performance et qualité du service public**

Au-delà des instruments mis en place par le MINEPAT et le MINFI dans le cadre de leur mission instruments visant à la performance des administrations, les politiques d'amélioration de la qualité du service publique passe aussi par des programmes plus spécifiques à la fonction publique qui ont principalement pour objectifs de :

- moderniser l'administration publique camerounaise par le biais de l'amélioration de la gestion des ressources humaines et l'accroissement de la productivité ;
- accroître l'efficacité gouvernementale ;
- accélérer le processus décisionnel ;
- augmenter la prise en compte des générations futures dans le processus décisionnel.

#### **a. La modernisation de la gestion des ressources humaines et des fichiers solde et personnels de l'Etat**

Le décret n°2012/079 du 09 mars 2012 portant régime de la déconcentration et la gestion des personnels de l'Etat et de la solde, introduit, au sein des services publics au Cameroun, une approche véritable de management de ressources humaines qui intègre dans une parfaite synergie ses trois composantes que sont l'administration des personnels, le développement de la ressource humaine et la gestion prévisionnelle des effectifs.

Cette réforme s'est traduite par une déconcentration horizontale, à travers l'allocation et le transfert aux autres départements ministériels de compétences initialement dévolues au Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative d'une part, et du Ministère des Finances d'autre part. Les actions et mesures prises ont été les suivantes :

- l'application SIGIPES est effectivement déployée et fonctionnelles dans 28 administrations ;
- l'organisation des séminaires de formation à l'intention des principaux acteurs intervenant dans la mise en œuvre et l'utilisation de l'application SIGIPES à travers les différents départements ministériels ;
- l'assainissement des fichiers solde et personnels a débuté en 2005 et se poursuit dans toutes les administrations ;
- le dernier recensement physique des effectifs a eu lieu en 2011 pour les agents publics en détachement et en disponibilité, ainsi que le personnel décisionnaire de certaines administrations qui n'avaient pas été recensé en 2005, au cours de l'opération y relative.

## **b. Les plans d'organisation et d'effectifs (POE)**

Le volet Fonction Publique du Plan d'Ajustement structurel signé avec les organisations de Bretton-Woods, comprenait, à côté de la très décriée « maîtrise des effectifs et de la masse salariale », un volet « amélioration de l'efficacité de la fonction publique ». Ce second objectif portait sur des réformes structurelles de fond, parmi lesquelles on compte les Plans d'Organisation et d'Effectifs (POE).

Dans leur programmation, les POE ont été élaborés en deux phases, à savoir :

- l'élaboration d'une Stratégie Générale d'Organisation des Ministères, (identification des conflits de compétences entre départements ministériels) ;
- l'élaboration des plans d'organisation et d'effectifs.

## **c. L'élaboration des manuels de procédures administratives (MPA)**

L'Instruction N°003 du Premier Ministre, Chef du Gouvernement, en date du 24 janvier 2001 prescrits à tous les Ministères et autres administrations de se doter de cet outil de modernisation de l'Administration publique. Le modèle retenu pour l'administration publique camerounaise comporte deux composantes : le guide de l'utilisateur et la description des processus. Le MPA est un outil de transparence, qui promeut l'état de droit, lutte contre la corruption, et forme les agents publics nouvellement recrutés. L'adoption de ce document par toutes les administrations empêcherait certaines pratiques frauduleuses plus ou moins ancrées dans les habitudes de certains agents publics.

La mise en œuvre des réformes engagées n'évolue pas toujours selon le rythme souhaité. C'est notamment le cas de l'élaboration des cadres organiques, une mesure qui remonte aux Plans d'ajustement structurels et qui participe à la maîtrise des effectifs et à la mise en place d'une Fonction Publique de postes de travail. Comme indiqué plus haut, seules douze (12) administrations sur trente-sept (37) disposent d'un cadre organique élaboré dans les règles de l'art ; l'élaboration des Manuels de Procédures Administratives (MPA) prescrite par le Premier Ministre, Chef du Gouvernement en janvier 2001 devait être achevée pour l'ensemble des départements ministériels en décembre 2002. Seuls 11 départements ministériels sur 37 disposent en 2014 d'un MPA.

## **d. L'introduction des normes de rendement dans l'administration camerounaise (Projet PINORAC)**

Le PNG dont le premier axe est la « Gestion efficace et transparente de l'Etat » inclut de nombreuses propositions pour « Rendre la Gestion des Personnels de l'Etat plus flexible, diligente et transparente ».

Cela passe par la réforme du système d'évaluation : jusqu'à présent, l'Administration camerounaise utilise un système de notation unanimement décrié, « car tout le monde s'accorde à reconnaître que les notes attribuées sont, à la fois, subjectives et non significatives.

Que le PNG ait préconisé la mise en place d'un système d'évaluation aux résultats, a eu comme conséquence l'élaboration des indicateurs de performance, des barèmes d'évaluation et des normes de rendement pour l'ensemble de l'Administration qui sont au centre du Projet

d'introduction des Normes de Rendement dans l'Administration Camerounaise, en abrégé PINORAC, lancé en 2008. Cet outil d'évaluation en est à sa phase d'expérimentation.

Le Programme d'Introduction des Normes de Rendement dans l'Administration publique (PINORAC) est le pilier central dans la recherche des performances de l'administration, telle que prescrite par le Chef de l'Etat. Il incarne l'application du principe de l'évaluation des agents publics en fonction de leurs résultats. Ce système vient se substituer à celui de la notation de l'agent public sur la seule base de sa ponctualité, de son assiduité et de son sens du respect de la hiérarchie. Un guide méthodologique d'élaboration des normes de rendement a d'ores et déjà été réalisé, et des modèles-types de fiches d'évaluation ont été élaborés et sont en cours de validation.

L'élaboration des normes de rendement contribue à la mise en œuvre de la réforme sur l'évaluation au résultat, consacré dans le Statut Général de la Fonction Publique de l'Etat depuis 1994.

#### **e. La modernisation de la réglementation des agents de l'état**

S'agissant de l'activité « révision harmonisation du statut général de la Fonction Publique », les projets de textes ont été élaborés et transmis à la Présidence de la République en 2010. Il s'agit notamment du projet de décret fixant le régime des rémunérations des agents relevant du Code de Travail, du projet de décret modifiant et complétant certaines dispositions du décret n°78/484 du 09 novembre 1978 fixant les dispositions communes applicables aux agents relevant du Code de Travail, du projet de décret modifiant et complétant certaines dispositions du décret n° 74/759 du 26 août 1974 portant organisation du régime des pensions civiles et ses modificatifs subséquents.

L'activité « révision et harmonisation du système des rémunérations et revalorisation des autres avantages des personnels » a été réalisée en 2013, les projets de textes y relatifs ont été élaborés et transmis aux Services du Premier Ministre.

Quatorze (14) projets de textes portant code de déontologie des différents corps de métiers et un texte portant code d'éthique de l'administration publique camerounaise ont été élaborés et transmis dans les Services du Premier Ministre.

De manière générale, on constate une inefficience des services publics camerounais à cause d'une insuffisante appropriation des missions de l'agent public, telles qu'elles sont incluses dans le Statut général de la Fonction Publique. Un certain nombre de fonctionnaires n'ont pas le sens de l'intérêt général, ni celui de la chose publique, la « ResPublica ».

L'administration camerounaise a hérité d'un système très lourd caractérisé par un respect quasi religieux de la procédure. Toute chose qui mobilise les énergies et les compétences au détriment de l'accomplissement des missions.

Les règles de Gestion des Ressources Humaines des administrations existent mais ne sont pas rigoureusement appliquées. Cette GRH est caractérisée par une certaine opacité, une inégalité de traitements, l'octroi d'avantages et de privilèges sources de sentiment d'injustice, des modes de recrutement qui n'apparaissent pas essentiellement fondés sur le mérite.

Par ailleurs, le niveau des salaires, qui a été réduit de façon drastique à l'époque des Plans d'Ajustement structurels dans les années 1990 (moins 70%) n'a pas encore rattrapé son niveau antérieur. Ce retard de rémunération par rapport aux salariés du secteur privé notamment, n'est pas sans conséquences sur le rendement des ressources humaines dans les administrations publiques.

Pour apporter des solutions à ces dysfonctionnements et accompagner l'administration camerounaise vers la recherche de la performance, le programme de modernisation de l'administration par la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats (PROMAGAR) a été conçu et élaboré en 2007, avec l'appui technique de la coopération canadienne. Il se veut être la réponse du gouvernement à l'inefficacité très souvent décriée de l'administration publique camerounaise. Il fédère et coordonne toutes les initiatives sectorielles qui intègrent l'approche GAR.

### **Composante 11 : Lutte contre la corruption et le détournement des deniers publics**

Initié par la signature d'une Convention en 2007 entre le Cameroun et ses partenaires au développement, le Projet CHOC (Changer d'Habitudes, s'Opposer à la Corruption) qui s'insère dans le cadre du Programme National de Gouvernance sous la coordination du Premier Ministre et du PNUD pour les PTF, a pour objectif principal de contribuer à une réduction significative de la corruption au Cameroun à travers un appui à la mise en œuvre des projets décrits dans la composante « politique et lutte contre la corruption » du PNG, ainsi que du DSRP et à partir de 2010 du DSCE (Chapitre 5, composante 3).

La décision politique de lancer le Projet CHOC faisait suite d'une part à l'importance des enjeux de l'amélioration de la gouvernance au Cameroun compte tenu de la position du pays dans les divers classements des institutions (Banque Mondiale) et des ONG internationale (TI) et d'autre part de la volonté du Gouvernement de lutter contre le phénomène. Les actions et mesures prises ont été les suivantes :

- L'élaboration de la Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption du Cameroun débuté par le projet CHOC qui a été finalisée par la CONAC en septembre 2010;
- La Convention des Nations Unies contre la corruption est mise en œuvre ;
- Les institutions de lutte contre la corruption sont indépendantes, opérationnelles et budgétisées ;
- La Société Civile est renforcée et capable de jouer un rôle effectif dans la lutte contre la corruption.

Un des résultats les plus probants du Projet CHOC a résidé dans la mise en place de l'approche par les résultats rapides (IRR : « Initiatives à résultats rapides ») : résultats d'envergure susceptibles de créer un impact dans l'opinion à partir d'actions simples et peu onéreuses. Cependant quelques faiblesses persistent :

- La répartition des responsabilités de la SNLCC entre la CONAC et le Projet CHOC n'est pas toujours apparue clairement ;
- Le statut du "Programme national de lutte contre la corruption dans les administrations publiques » par rapport au PNG peu explicite ;
- La coordination des différentes institutions insuffisamment assurée ;

- La communication insuffisante et faible appropriation ;
- Le PNG dispose de peu de moyens humains et financiers.
- Les capacités insuffisantes en matière de contrôle et d’audit des structures concernées.
- Un suivi-évaluation insuffisant ;
- L’absence de répression systématique des actes de corruption ;
- La multiplication des institutions et des programmes brouille leur visibilité.

### 1.3.2 ANALYSE DES PROBLEMES MAJEURS

Il s’agit dans cette partie de présenter les forces, faiblesses, opportunités et menaces de chaque composante ainsi que l’identification et l’analyse des problèmes.

#### a. Forces et Faiblesses/ Opportunités et Menaces (FFOM)

Le tableau ci-dessous met en exergue les Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM) du secteur gouvernance. Les FFOM de la gouvernance sont présentées suivant les onze (11) composantes thématiques à savoir :

Le cadre juridique et institutionnel ; le système judiciaire ; le système électoral ; les droits de l’homme ; le maintien de l’ordre et de la sécurité ; la démocratie participative ; la gouvernance locale ; la transparence des politiques publiques ; la performance et la qualité du service public ; l’environnement économique ; la lutte contre la corruption et détournement des deniers publics.

**Tableau 1 : Forces Faiblesses Opportunités Menaces / FFOM de la composante 1**

<i>Composante 1 : Cadre juridique et institutionnel</i>	
<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constitution moderne</li> <li>- Reconnaissance et séparation des trois pouvoirs</li> <li>- Capacité de l’exécutif à élaborer et faire adopter la législation et la réglementation</li> <li>- Institutions de régulation : conseil constitutionnel, conseil économique et social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Immobilisme parlementaire</li> <li>- Mise en œuvre incomplète de la constitution</li> <li>- Faible institutionnalisation du pouvoir</li> <li>- Faible traçabilité des processus législatif et réglementaire.</li> </ul>
<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui de la communauté internationale aux initiatives et processus démocratiques</li> <li>- Forces politiques éclairées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Domination de l’exécutif sur le législatif et le judiciaire</li> <li>- Monopolisation de l’agenda au sommet de l’exécutif</li> </ul>

**Tableau 2: Forces Faiblesses Opportunités Menaces / FFOM de la composante 2**

<i>Composante 2 : Système Judiciaire</i>	
<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>- Cadre juridique solide</li> <li>- Existence de la carte judiciaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuffisance de capacités</li> <li>- Inadéquation des structures et moyens;</li> </ul>
<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui des PTF à la modernisation/ réforme de la Justice</li> <li>- OHADA : Appui à la réforme de la justice commerciale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Domination de l'exécutif sur le judiciaire</li> <li>- Interférence de la chancellerie</li> <li>- Précarité matérielle des magistrats, personnels judiciaires et auxiliaires de justice</li> </ul>

**Tableau 3: Forces Faiblesses Opportunités Menaces / FFOM de la composante 3**

<i>Composante 3 : Système Electoral</i>	
<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'un organe indépendant chargé de la gestion des élections</li> <li>- Existence d'un Code électoral unique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Application incomplète de la biométrie (non mise en réseau, et non extension de la biométrie au vote)</li> <li>- Dispositions discriminatoires ou non équitables du code (financement, inscriptions, candidatures, publication des listes etc...)</li> <li>- Régulation judiciaire incertaine</li> </ul>
<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ouverture démocratique : dynamisme des forces politiques</li> <li>- Appui des PTF à la modernisation des systèmes électoraux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Désaffection des acteurs</li> <li>- Assujettissement d'ELECAM</li> </ul>

**Tableau 4: Forces Faiblesses Opportunités Menaces / FFOM de la composante 4**

<i>Composante 4: Droits de l'Homme</i>	
<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proclamation constitutionnelle de la déclaration universelle des droits de l'homme</li> <li>- Cadre juridique, législatif et réglementaire existant</li> <li>- Commission nationale des droits de l'homme et de la liberté (CNDHL)</li> <li>- Ratification des conventions internationales relatives aux droits humains : CEDEF, DESC, CADHP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faibles capacités d'intervention des administrations chargées de la promotion des droits humains</li> <li>- Faible appropriation par les autorités et par les populations des droits humains</li> <li>- Reformes inachevées : code pénal, code civil, code de la famille</li> <li>- Positionnement récessif des droits humains dans les politiques publiques</li> </ul>
<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programmes dédiés : PASOC, PASC, PACDU, PNEDH, PANPPDH</li> <li>- Rapport annuel sur l'état des droits de l'homme</li> <li>- Examen périodique universel EPU/ONU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persistance de la pauvreté et accroissement de la vulnérabilité et de la marginalité</li> <li>- fragilité des OSC : risque d'instrumentalisation</li> <li>- Abus de considérations culturelles et traditionnelles reléguant à un statut exogène la promotion des droits humains</li> </ul>

**Tableau 5: Forces Faiblesses Opportunités Menaces / FFOM de la composante 5**

<i>Composante 5 : Maintien de l'ordre et de la Sécurité</i>	
<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence de structures formées et d'unités spécialisées des forces de sécurité : BIR, ESIR, GSO, GMI etc....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renseignement préventif et anti criminel</li> <li>- Insuffisance des moyens logistiques, matériels humains</li> <li>- Faible protection des frontières</li> <li>- Faible coordination des forces de sécurité</li> <li>- Maîtrise insuffisante des dynamiques urbaines</li> </ul>
<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coopération sous régionale</li> <li>- Collaboration citoyenne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instabilité dans les pays voisins</li> <li>- Circulation des armes</li> <li>- Banditisme, terrorisme transfrontaliers</li> <li>- Incivisme généralisé</li> </ul>

**Tableau 6: Forces Faiblesses Opportunités Menaces / FFOM de la composante 6**

<i>Composante 6 : Démocratie participative</i>	
<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en œuvre systématique des processus participatifs</li> <li>- Exercice effectif des libertés publiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'une politique de développement de la société civile,</li> <li>- Faibles capacités d'intervention des OSC</li> <li>- Difficile accès à l'information sur la gestion des affaires publiques</li> <li>- Faible représentation des OSC dans les instances décisionnelles</li> </ul>
<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principe de participation des ANE pour l'efficacité de la gestion de l'APD</li> <li>- Implication du secteur privé</li> <li>- Appuis des PTF aux OSC</li> <li>- Dynamisme citoyen</li> <li>- Constitution des réseaux secteurs régionaux et continentaux d'OSC internationaux</li> <li>- Capacités contributive de la diaspora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Précarité des OSC : infiltration</li> <li>- Autogestion de l'APD par les PTF</li> </ul>

**Tableau 7: Forces Faiblesses Opportunités Menaces / FFOM de la composante 7**

<i>Composante 7 : Gouvernance locale</i>	
<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La constitution déclare l'Etat décentralisé</li> <li>- Clarté du régime juridique de la décentralisation (législation et réglementation)</li> <li>- Respect des principes de progressivité et d'irréversibilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'une stratégie de mise en œuvre de la décentralisation</li> <li>- tutelle conservatrice</li> <li>- Non-respect du principe de concomitance</li> <li>- Faible transfert des moyens et ressources</li> <li>- Configuration inadaptée des CTD</li> <li>- Assistance inefficace aux CTD</li> </ul>
<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme dédiés et organismes d'appui: PNDP, FEICOM, CEFAM</li> <li>- Appui des PTF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inefficacité ou dérive des organismes d'appui</li> <li>- Résistance de l'administration centrale</li> </ul>

**Tableau 8: Forces Faiblesses Opportunités Menaces / FFOM de la composante 8**

<i>Composante 8 : Transparence des politiques publiques</i>	
<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'une vision (Cameroun 2015) et du DSCE</li> <li>- Cadre opérationnel et outils : guide de planification stratégique, budget programme, système PPBS NRF, GAR, CDMT etc...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégies sectorielles ministérielles et thématiques</li> <li>- Programmation budgétaire</li> <li>- Systèmes d'information</li> <li>- Coordination gouvernementale</li> </ul>
<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui des PTF Feuilles de routes ministérielles</li> <li>- Programme régional CEMAC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asymétrie d'information</li> </ul>

**Tableau 9: Forces Faiblesses Opportunités Menaces / FFOM de la composante 9**

<i>Composante 9 : Performance et qualité du service public</i>	
<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualification des ressources humaines</li> <li>- Cadrage juridique et réglementaire adéquat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Système de GRH inadapté</li> <li>- Système de gestion budgétaire déficient</li> <li>- Management global faible</li> </ul>
<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduction d'outils modernes : PROMAGAR, PINORAC, SIGIPES, budget programme, etc</li> <li>- Appui /intervention partenaires techniques et financiers (PTF)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Précarité économique/faiblesse des rémunérations</li> <li>- Usure éthique</li> <li>- Politisation/favoritisme</li> </ul>

**Tableau 10: Forces Faiblesses Opportunités Menaces / FFOM de la composante 10**

<i>Composante 10 : Environnement Economique</i>	
<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration et adoption du DSCE</li> <li>- Adoption de la charte des investissements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dialogue public –privé inefficent</li> <li>- Encadrement et accompagnement inefficaces du secteur public</li> <li>- Politique économique peu lisible</li> <li>- Faible mise en œuvre de la charte des investissements</li> </ul>
<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cameroon Business Forum</li> <li>- Position sous régionale : dynamique d'intégration</li> <li>- Possibilité de diversification de l'économie</li> <li>- Initiative privée dynamique</li> <li>- Projets structurants</li> <li>- Développement de la Responsabilité Sociétale des Entreprises<sup>7</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inefficacité des services publics</li> <li>- Non transparence des décisions économiques</li> <li>- Pratiques anti économiques (concurrence déloyale, dumping, contrebande, contrefaçon etc...)</li> <li>- Entrée en vigueur des APE</li> <li>- Insuffisance quantitative et qualitative d'infrastructures</li> </ul>

**Tableau 11: Forces Faiblesses Opportunités Menaces / FFOM de la composante 11**

<i>Composante 11 : Lutte contre la corruption et détournement des deniers publics</i>	
<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'une abondante législation et réglementation en matière de protection de la fortune publique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faiblesse du dispositif de contrôle des finances publiques</li> <li>- répression insuffisante de la corruption et le détournement des deniers publics</li> </ul>
<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appropriation progressive par les populations existence d'une plateforme de collaboration des OLCCDDP</li> <li>- Réussite des initiatives à résultat rapide(IRR)</li> <li>- Appui des PTF</li> <li>- Existence d'un code éthique du GICAM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interférence du pouvoir politique</li> <li>- Faible redevabilité des organismes et structures de lutte contre la corruption et les détournements des deniers publics</li> </ul>

<sup>7</sup> On recense aujourd'hui plusieurs dispositifs institutionnels internationaux de la responsabilité sociétale des entreprises .par exemple on peut citer le Global compact (Pacte Mondial en français) initiative lancée en 1999 ; Global Reporting Initiative (GRI) : le GRI est une organisation internationale privée dont le but est de promouvoir la publication d'informations relatives au développement durable ; La Certification ISO : l'International Standards Organisation est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation.

## **b. Identification et analyse des problèmes <sup>8</sup>**

Les problèmes centraux identifiés, leurs causes ainsi que les effets sont présentés par composante ainsi qu'il suit :

### ➤ **Composante 1 : cadre juridique et institutionnel**

Le problème central de cette composante est une régulation indéterminée. Il a pour cause : l'immobilisme parlementaire qui se manifeste par un rôle régulateur peu effectif ; et la concentration rétive de la régulation au sommet de l'exécutif. Les effets immédiats qui en découlent sont : la non effectivité de certaines institutions prévues par la constitution et la production non systématique des textes, législatifs ou règlementaires.

### ➤ **Composante 2 : système judiciaire**

Le problème central ici est la fragilité de l'appareil judiciaire. Il est causé par la domination de l'exécutif sur le système judiciaire ; et l'inadéquation des structures et des moyens. Les effets immédiats qui en résultent sont : l'inefficacité qui se manifeste par les dénis et les lenteurs, la réparation inappropriée ou tardive ; et l'application pas toujours fiable de la loi ou des procédures.

### ➤ **Composante 3 : système électoral**

Le problème fondamental posé dans cette composante est la fiabilité insuffisante du système électoral. Trois causes sont sous-jacentes à ce problème, notamment : la régulation judiciaire incertaine ; la faible garantie d'équité du jeu électoral ; et la faible assurance de la qualité du dispositif opérationnel. Les effets immédiats de ce problème sont : le faible consensus sur le système et les manipulations et pratiques frauduleuses.

### ➤ **Composante 4 : droits de l'homme**

Le problème central dans cette composante est le faible développement des droits de l'homme. Il est causé par la faible appropriation des droits humains (bénéficiaires et acteurs) ; la faible action des structures étatiques chargées des droits humains ; la faible intervention des OSC. Les effets induits de ce problème central sont : le faible exercice des DESC ; la faible protection civile et sociale.

### ➤ **Composante 5 : maintien de l'ordre et de la sécurité**

Le problème central dans cette composante est le dispositif d'ordre et de sécurité inadéquat. Il est causé par un dispositif de maintien de l'ordre civil inadapté ; et une couverture sécuritaire insuffisante. Les effets immédiats de ce problème sont : le désordre civil ou urbain ; l'accroissement de l'insécurité ; et la recrudescence du grand banditisme.

### ➤ **Composante 6 : démocratie participative**

Cette composante a comme problème central la faible implication des acteurs civils à la gestion des affaires publiques. Les causes immédiates de ce problème sont : le difficile accès

---

<sup>8</sup>L'arbre à problèmes est présenté en annexe 3 du document.

à l'information ; la faible capacité d'intervention des acteurs civils ; la faible institutionnalisation de la participation. Les effets directs de ce problème sont : la faiblesse des processus participatifs ; et le monolithisme des choix publics.

#### ➤ **Composante 7 : gouvernance locale**

Le problème principal que connaît cette composante est la lenteur du processus de décentralisation. Ses causes immédiates sont : la faiblesse des ressources et moyens transférés aux CTD ; l'accompagnement inefficace ; et la configuration et capacités inadaptées des CTD. Les effets immédiats sont : le faible exercice des compétences transférées ; le faible développement des CTD ; ainsi que la faible application de la budgétisation.

#### ➤ **Composante 8 : transparence des politiques publiques**

Le problème central au niveau de cette composante est le faible arrimage des politiques publiques au système PPBS. Il a comme causes immédiates : (i) les stratégies sectorielles, thématiques ou ministérielles non achevées ; (ii) la programmation budgétaire non arrimée aux priorités du développement ; (iii) système d'information des politiques publiques faible.

Les effets immédiats qui découlent de ce problème sont les suivants : (1) la faible visibilité des politiques et programmes publics ; (2) la difficile mise en œuvre du DSCE ; (3) la persistance du budget des moyens.

#### ➤ **Composante 9 : performance et qualité du service public**

Le problème central ici est la gestion inefficace des services publics. Il a pour causes immédiates : (i) le système de GRH inefficace ; (ii) la gestion budgétaire déficiente ; (iii) la gestion globale faible.

Les effets immédiats de ce problème sont : (1) le faible niveau de réalisation des programmes ; (2) la mauvaise qualité des prestations ; (3) la prévarication et le détournement des ressources publiques.

#### ➤ **Composante 10 : environnement économique**

Pour ce qui est de cette composante, le problème central est la gouvernance économique peu efficace. Ce problème est causé par (i) l'accompagnement inefficace du secteur public au secteur privé ; et (ii) l'environnement opérationnel peu favorable aux activités économiques.

Les effets immédiats sont : (1) la compétitivité pays qui est faible ; (2) les activités économiques formelles et investissement interne ; (3) la morosité du climat des affaires.

#### ➤ **Composante 11 : lutte contre la corruption et détournement des deniers publics.**

Le problème central de cette composante est l'efficacité insuffisante du dispositif de Lutte contre la corruption et les détournements des deniers publics. Deux causes sont immédiatement reliées à ce problème à savoir : (i) la faiblesse des dispositifs de contrôle de finance publique ; (ii) la répression insuffisante de la corruption et de DDP.

Comme effets immédiats de ce problème, il existe : (1) la persistance de la corruption ; (2) l'aggravation des atteintes à la fortune publique ; (3) la faible récupération des fonds détournés, (4) la faible part du budget de l'Etat contrôlé.

### 1.3.3 ENJEUX ET DEFIS

Au regard des analyses précédentes, les enjeux et défis de la gouvernance peuvent être mis en évidence. Ils sont dressés par composante.

**Tableau 12 :Enjeux et défis significatifs de la gouvernance**

Sous composantes	Enjeux	défis
cadre institutionnel et juridique	Consolidation du dispositif constitutionnel comme base de l'état de droit	Mettre en place et faire fonctionner dans le sens de leurs missions les institutions prévues par la constitution
système judiciaire	Promotion d'une justice juste : efficace, équitable et crédible protectrice de l'Etat de droit	Renforcer les capacités et les moyens de l'appareil judiciaire
système électoral	Relèvement du consensus sur le système électoral	Fiabiliser le dispositif électoral
droits de l'homme	Société inclusive, développement participatif, citoyenneté responsable	Développer la promotion et l'exercice des droits humains
environnement économique	Amélioration de l'environnement économique	Amélioration de l'attractivité économique du pays
maintien de l'ordre et sécurité	Maintien de l'ordre et de la sécurité intérieurs	Contenir la criminalité et le désordre urbain
gouvernance locale	Relance du développement local comme facteur du développement national	Accélérer le processus de décentralisation
démocratie participative	Légitimité et l'efficacité des politiques publiques	Développer la participation effective et responsable des citoyens aux affaires publiques
transparence des politiques publiques	Efficacité des politiques publiques	Systematiser l'application du dispositif PPBS
performance des services publics	Amélioration de la performance des services publics	Rationaliser la gestion des services publics
lutte contre la corruption et les détournements de deniers publics.	Relèvement de l'image et l'attractivité du pays	Eradiquer la corruption et les atteintes à la fortune publique

## CHAPITRE 2: VISION ET OBJECTIFS DE LA STRATEGIE DE GOUVERNANCE

---

### 2.1 FONDEMENTS POLITIQUES ET STRATEGIQUES

#### 2.1.1 La Vision Cameroun 2035

L'atteinte de l'objectif de long terme du Gouvernement camerounais, qui est celui de faire du Cameroun *un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité* à l'horizon 2035 est étroitement liée à une gestion saine et transparente des affaires publiques.

L'administration camerounaise s'est suffisamment développée depuis l'indépendance et s'est également déployée sur toute l'étendue du territoire national. Mais, il existe toutefois certaines caractéristiques inhérentes au système qui sont de nature à annihiler les efforts consentis pour permettre au pays d'atteindre ses objectifs de développement. Ce sont notamment l'inertie des services, la lourdeur des procédures, la confusion des rôles et surtout la corruption qui a conduit à faire du Cameroun une destination d'investissement perçue comme hautement risquée.

Ainsi, les mutations du mode de gestion des affaires publiques qui devront être effectives à terme, et sans la réalisation desquelles la concrétisation de la vision de développement du Cameroun sera fortement compromise sont les suivants :

- ***Le renforcement de la lutte contre la corruption*** qui permettra d'améliorer l'attractivité et la compétitivité de l'économie camerounaise, mais qui accroîtra également la confiance et la perception des citoyens concernant la fiabilité et la qualité des services publics ;
- ***L'amélioration du système judiciaire*** qui se fera par la création de nouvelles juridictions, l'adaptation des mécanismes et les procédures au contexte sociologique, ainsi que l'amélioration de l'exécution des décisions de justice ;
- ***Le renforcement de la culture démocratique*** à travers la mise en place effective d'organes institutionnels et l'adoption de mécanismes de régulation encore plus fiables, opérationnels et transparents. Ceux-ci permettront progressivement une meilleure participation des différents acteurs aux processus électoraux, une amélioration de la qualité des débats politiques ;
- ***La consolidation de la décentralisation*** pour permettre aux collectivités territoriales décentralisées de mieux s'approprier la gestion des affaires concernant spécifiquement leur développement ;
- ***Le renforcement des capacités opérationnelles de l'Etat***. Ceci se fera à travers le développement des instruments de pilotage, la réforme de l'ingénierie financière de l'Etat ainsi qu'une pratique effective de la GAR par les administrations publiques qui permettront à l'Etat de jouer pleinement son rôle ;

- **La promotion de la gouvernance d'entreprise.** Il sera question de revisiter le rôle de l'entreprise et entreprendre des mesures incitatives pour encourager celles-ci à s'organiser pour combattre la corruption. Il sera par ailleurs important de veiller à la qualité et à l'application effective des normes comptables et d'amener les entreprises camerounaises à appliquer les principes transparence et de publicité de leurs comptes.

### 2.1.2 La Stratégie pour la Croissance et l'Emploi

Les orientations majeures en matière de gouvernance ayant été d'abord énoncées dans le PNG, programme initial et programme révisé, c'est dans le DSCE qu'ont été systématisées les principales actions et mesures actuellement en vigueur. Ces orientations visent à promouvoir la bonne gouvernance et améliorer l'environnement sociopolitique dans le but de rétablir la confiance et la sérénité des citoyens et des investisseurs.

Ainsi au niveau du système électoral il est question de moderniser le cadre et l'ensemble du processus électoral, pour favoriser la participation effective des citoyens aux scrutins qui doivent eux-mêmes être améliorés dans le sens de la transparence et de l'équité.

Pour ce qui est de la réforme du système judiciaire, il s'agit de faciliter l'accès à la justice, de crédibiliser le pouvoir judiciaire par le renforcement de son indépendance et l'amélioration de la qualité de la justice.

S'agissant de l'environnement des affaires, il est question de poursuivre et de renforcer le dialogue entre les secteurs public et privé sur le climat des affaires, et d'intensifier le rôle régulateur de l'Etat par la mise en place des institutions chargées de veiller au respect par tous les acteurs des règles édictées en matière de concurrence, de normes et de transparence des marchés. L'Etat procédera aussi à des interventions ciblées dans les secteurs stratégiques.

En ce qui concerne la gouvernance locale, il sera question de conduire à terme dans les meilleurs délais possibles le processus de transfert des compétences et des ressources aux CTD, et de rendre celles-ci aptes à assumer leurs nouvelles missions. L'instauration systématique de la planification locale servira de cadre de dialogue pour la mise en cohérence des actions de l'état central avec celles des CTD.

Les autorités entendent poursuivre la modernisation de l'administration publique pour en faire un instrument au service du développement. Dans cette perspective, l'amélioration du cadre institutionnel, le toilettage des procédures de gestion administrative et la promotion de la bonne gouvernance dans la fonction publique constitueront les options prioritaires.

En matière de transparence des politiques publiques, l'accent sera mis d'une part sur la définition des orientations devant guider la politique économique et sociale nationale et ses déclinaisons dans divers domaines de la vie publique, et d'autre part sur la systématisation de la chaîne PPBS.

L'amélioration des performances des services publics portera sur le recentrage de l'allocation des ressources disponibles dans les secteurs prioritaires, ainsi que sur la généralisation des instruments appropriés conçus dans le cadre du budget programme et de la gestion axée sur les résultats.

La lutte contre la corruption et les détournements de deniers publics demeure une orientation majeure dans la nouvelle stratégie de gouvernance.

### 2.1.3 Le régime financier de l'Etat

La loi n° 2007/06 du 26 décembre 2007 portant nouveau régime financier introduit un changement de paradigme qui fait de la gouvernance économique et financière un levier essentiel de la mise en œuvre des politiques économiques.

Dans ce nouveau modèle, la gestion et le contrôle des finances publiques sont basés sur les résultats attendus de l'action publique et l'optimisation des moyens mis en œuvre. En cela, le nouveau régime financier est moderne, ambitieux, mais il est aussi prudent car il opte pour une présentation budgétaire, combinant la logique de programmes (les crédits pour un ministère ou une institution sont regroupés par programmes assortis d'indicateurs de résultats) et la logique de moyens (le budget reste présenté et voté par ministère et institution).

En matière de gouvernance on notera qu'au-delà de l'adaptation du régime budgétaire et comptable aux normes régionales et internationale, cette réforme obéit à une exigence de redevabilité et de transparence.

**Redevabilité** : Les ordonnateurs ont une responsabilité accrue, dans le cadre de la budgétisation par programmes assortis d'indicateurs de performance. Les programmes permettront de mesurer l'efficacité et les finalités des dépenses publiques grâce aux indicateurs de performance.

**Transparence** : le principe de transparence est conforté par la clarté dans la définition des intentions, de la formulation et de l'exécution des politiques, par la déconcentration du processus budgétaire, par la facilitation de l'accès du public à l'information, par le rôle majeur du Parlement dans le processus budgétaire, par un cadre de suivi et d'évaluation du budget, par une comptabilité publique et une information financière permettant de rendre compte.

Le cadre du contrôle parlementaire est rénové par :

- le droit reconnu au Parlement de se prononcer d'abord sur les politiques gouvernementales à travers l'examen des programmes avant d'examiner les moyens de leur exécution ;
- une information sur l'état d'exécution du budget à mi-parcours ;
- le dépôt de la loi de règlement avant celui de la loi de finances de l'année suivante ;
- la réaffirmation des compétences de la Chambre des Comptes de la Cour Suprême Conseil au Parlement.

### 2.1.4 Les directives de la CEMAC

Les Directives du Cadre harmonisé de gestion des finances publiques en zone CEMAC, ont pour objectifs:

- Aligner le système des finances publiques sur les bonnes pratiques et les normes internationales;

- Harmoniser la gestion des finances publiques dans la sous-région afin de faciliter l'exercice de la surveillance multilatérale;
- Contribuer au processus d'intégration régionale.

Leur mise en œuvre intégrale est prévue à l'horizon 2021. Parmi les principales modernisations introduites (à côté de la promotion de l'efficacité de la dépense publique, rénovation de la gestion publique, amélioration de la transparence budgétaire) on trouve le *Renforcement des contrôles opérés sur les finances publiques*, avec, outre le renforcement du *contrôle citoyen*, le renforcement du *contrôle interne* et le renforcement du *contrôle du Parlement*, le renforcement des *compétences de la Cour des comptes* : ISC (Institution Supérieure de Contrôle des Finances Publiques), elle est investie de 4 grandes missions : contrôle juridictionnel, contrôle de la gestion des ordonnateurs, la discipline budgétaire et assistance au Parlement. Elle jouit également de la plénitude de juridiction.

Toutes les innovations des Directives sont adossées à un renforcement du rôle de la Cour des Comptes avec : la plénitude de juridiction, l'élargissement de ses missions et des responsabilités étendues à tous les agents publics assorties d'un régime de sanctions appropriées.

Sa reconnaissance comme Institution Supérieure de Contrôle des Finances Publiques d'Etat (ISC au sens de l'INTOSAI), par l'article 72 de la Directive portant loi de finances, aura nécessairement une incidence sur le statut et le rôle du CONSUPE, qui est actuellement l'Institution Supérieure de Contrôle.

La Cour des Comptes instituée dans chaque Etat-Membre doit assurer le contrôle juridictionnel, le contrôle de la gestion des ordonnateurs et la discipline budgétaire.

- C'est une juridiction et ses membres ont le statut de magistrat ;
- Elle est indépendante par rapport au Gouvernement et au Parlement et autonome par rapport à toute autre juridiction ;
- Elle décide seule de la publication de ses avis, décisions et rapports ;
- Elle est l'institution supérieure de contrôle de chaque Etat.

L'élargissement de ses missions concerne :

- Le rôle d'appui au Parlement est renforcé ;
- La certification de la régularité, la sincérité et la fidélité du Compte Général de l'Etat ;
- En sa qualité d'organe juridictionnel, la Cour des comptes peut juger les ordonnateurs, les contrôleurs financiers, et les comptables publics ;
- Le contrôle de la légalité financière et conformité budgétaire des opérations de dépenses et recettes de l'Etat ;
- L'évaluation de l'économie, l'efficacité et l'efficience de l'emploi des deniers publics au regard des objectifs fixés, des moyens utilisés et des résultats obtenus ainsi que la

pertinence et la fiabilité des méthodes, indicateurs et données permettant de mesurer la performance des politiques et des administrations publiques.

### 2.1.5 La déclaration de Paris

Inscrit dans la continuité des conférences de Rome et de Marrakech, le forum de Paris a donné lieu, en mars 2005, à un accord international signé par 91 pays dont le Cameroun, et 26 organisations internationales pour la solidarité et le développement. La finalité de cet accord est de contribuer à la réforme des modalités d'acheminement et de gestion de l'aide au développement.

Cet objectif justifie, d'une part, un accroissement des volumes d'aide et d'autre part, une augmentation significative de son efficacité pour soutenir les efforts des pays partenaires.

Afin d'atteindre les objectifs sus mentionnés, des domaines d'intervention prioritaires ont été identifiés avec des actions et des indicateurs à suivre, notamment :

- Renforcement des stratégies nationales, de développement des pays partenaires et de leurs cadres opérationnels (plans, budgets et cadres d'évaluation des performances, par exemple)
- Alignement de l'aide sur les priorités, systèmes et procédures des pays partenaires et soutien au renforcement de leurs capacités.
- Renforcement des obligations mutuelle des bailleurs et des pays partenaires à l'égard des citoyens et des instances parlementaires concernant leurs politiques et leurs stratégies de développement, et les résultats obtenus.
- Suppression des doubles emplois dans les efforts des donateurs et rationalisation de leurs activités pour en optimiser la rentabilité.
- Reforme et simplification des politiques/procédures des bailleurs afin de faciliter la collaboration et l'alignement progressif sur les systèmes les procédures, et les priorités des pays partenaires.
- Définition de mesure et de normes de performance et de reddition de comptes pour les pays partenaires dans les domaines des : finances publiques, passation des marchés, garanties fiduciaires et de l'évaluation environnementale

L'Harmonisation est l'un des cinq principes de la Déclaration de Paris de 2005 qui définit les conditions de l'efficacité de l'Aide au développement : « Les actions des donateurs sont mieux harmonisées et plus transparentes et permettent une plus grande efficacité collective » : procédures simplifiées et dispositifs communs (notamment dans le domaine du financement) et complémentarité par une division du travail plus efficace.

Cette *harmonisation* s'entend entre donateurs, mais aussi entre ceux-ci et le pays partenaire, et inclut, depuis le Forum à haut niveau d'Accra de 2008, les « Acteurs non étatiques ». Elle est très étroitement articulée sur les autres principes. Elle doit permettre *l'alignement* des donateurs sur les priorités et procédures du pays bénéficiaire ; elle doit être mise en place sous la direction de ce pays dans un but *d'appropriation* ; elle implique la mise en place d'un cadre de dialogue pour développer la *responsabilité (redevabilité) mutuelle* ; et elle se traduira par une meilleure coordination des systèmes statistiques, de budgétisation, de planification de suivi et d'évaluation pour une *gestion axée sur les résultats*.

Le 4<sup>ème</sup> Forum à Haut Niveau tenu à Busan en 2011 a quant à lui souligné la diversité accrue des acteurs qui doivent s'harmoniser : bailleurs émergents dans le cadre de la coopération Sud-Sud, la coopération triangulaire, le secteur privé, celle-ci s'accompagnant d'une multiplication des instruments de financement externe et des modalités de développement.

### **2.1.6L'éthique des affaires et la Responsabilité Sociétale des Entreprises**

Les questions liées à l'éthique des affaires, à la gouvernance d'entreprise et à la Responsabilité sociétale et environnementale des entreprises (RSE), et qui se rejoignent en fait sur bien des aspects, revêtent un intérêt croissant au regard de la place et du rôle qui revient désormais à l'entreprise dans une économie libéralisée. Puisant leur pertinence dans le champ englobant du développement durable, elles font l'objet de préoccupations soutenues depuis le début de la décennie 90. Compte tenu du statut et du rôle de l'entreprise dans la société, des voix nombreuses interpellent désormais cette dernière, exprimant des demandes nouvelles, de différents ordres.

Les questions d'éthique, de déontologie, de morale et de responsabilité des entreprises entendent remettre l'humain au centre de l'entreprise à l'heure où les dirigeants ont souvent tendance à faire passer en priorité le progrès et les performances économiques. Les pratiques éthiques se rapportent premièrement au respect des réglementations (fiscales, environnementales, santé et sécurité au travail, protection sociale des travailleurs, transparence des procédures avec les parties prenantes –administrations, fournisseurs, clients, populations environnantes, etc.).

Entendu comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales, éthiques et environnementales dans les activités productives et commerciales des entreprises et dans leurs relations avec leurs parties prenantes et ce, dans le but de construire une économie socialement responsable et respectueuse de la dignité de toute personne et de la promotion de son développement intégral, le RSE fait de plus en plus l'objet d'une attention de la part des entreprises pour trois principales raisons :

- Les initiatives RSE apparaissent comme des valeurs ajoutées permettant de se différencier par rapport à la concurrence, de renforcer l'image de l'entreprise et la positionner sur le marché du bas de la pyramide caractérisé par les populations ayant de très faibles revenus.
- Dans une économie mondialisée où politiques, consommateurs, salariés et actionnaires sont de plus en plus attentifs aux problématiques écologiques et sociales, la mise en place d'une politique RSE ambitieuse est non seulement nécessaire pour un développement à l'international mais aussi pour une meilleure implication des parties prenantes dans le projet de l'entreprise.
- Dans un contexte de changement climatique, d'épuisement des ressources naturelles, de dégradation de la biodiversité, de flambée des cours de l'énergie et des matières premières, la RSE est un tremplin pour l'émergence de la croissance verte et de l'économie durable en Afrique.

## 2.2 PRINCIPES STRATEGIQUES

La vision « horizon 2035 » résulte d'une approche normative. Celle-ci traduit l'option prise par les autorités dans un environnement donné. Elaboré dans un contexte balisé, il intègre des choix majeurs qui peuvent garantir une certaine stabilité du système. Ces points qui ressortent de la constitution, ou de la vision, ont un impact dans le diagnostic et dans la formulation des solutions aux problèmes identifiés. Il s'agit essentiellement de choix politiques ou d'orientation économique ou sociale qui constituent des préalables.

### 2.2.1 Le régime présidentiel

La constitution du Cameroun définit un régime caractérisé par la prépondérance du Chef de l'exécutif.

#### Le Président de la République est Chef de l'Etat

- Il définit la politique de la nation ;
- Il veille au respect de la constitution ;
- Il assure, par son arbitrage, le fonctionnement régulier des pouvoirs publics ;
- Il promulgue les lois ;
- Il exerce le pouvoir réglementaire ;
- Le Président de la République peut, en cas de nécessité et après consultation du gouvernement, des bureaux de l'Assemblée nationale et du Sénat, prononcer la dissolution de l'Assemblée nationale.

La justice est rendue sur le territoire de la République au nom du peuple camerounais. Le pouvoir judiciaire est exercé par la Cour suprême, les Cours d'appel, les Tribunaux. Il est indépendant du pouvoir exécutif et du pouvoir législatif. Les magistrats du siège ne relèvent dans leurs fonctions juridictionnelles que de la loi et de leur conscience.

Le Président de la République est garant de l'indépendance du pouvoir judiciaire. Il nomme les magistrats. Il est assisté dans cette mission par le Conseil supérieur de la magistrature qui lui donne son avis sur les propositions de nomination et sur les sanctions disciplinaires concernant les magistrats du siège.

#### Le Président de la République est le Chef suprême des forces armées.

- Il veille à la sécurité intérieure et extérieure de la République.
- Il est le garant de l'indépendance nationale, de l'intégrité du territoire, de la permanence et de la continuité de l'Etat,

#### Le Président de la République crée et organise les services publics de l'Etat.

Certaines dispositions légales ou réglementaires attribuent des prérogatives au chef de l'Etat. Ainsi : Il nomme les membres de l'organe chargé de la gestion des élections ; il est le chef des institutions stratégiques de la gouvernance placées sous son autorité.

Il se trouve ainsi être le responsable de la lutte contre la corruption, et de la gestion du système électoral.

### 2.2.2 Le régime politique de la décentralisation

La portée et le rythme de la décentralisation dépendent de l'Etat qui les module sur la base des principes de l'équilibre et de la solidarité nationale. En effet d'après la constitution et les lois relatives à la décentralisation:

- la décentralisation consiste en un transfert par l'Etat, aux collectivités territoriales décentralisées ci-après désignées « les collectivités territoriales », de compétences particulières et de moyens appropriés.
- la décentralisation constitue l'axe fondamental de promotion du développement, de la démocratie et de la bonne gouvernance au niveau local.
- l'Etat assure la tutelle sur les collectivités territoriales.
- l'Etat veille au développement harmonieux de toutes les collectivités territoriales décentralisées sur la base de la solidarité nationale, des potentialités régionales et de l'équilibre inter-régional et intercommunal.
- les compétences transférées aux collectivités territoriales par l'Etat ne sont pas exclusives. Elles sont exercées de manière concurrente par l'Etat et celles-ci, dans les conditions et modalités prévues par la loi.

### 2.2.3 Le rôle économique de l'Etat

Le rôle de l'Etat dans le domaine économique s'inscrit dans un paradigme d'Etat stratège et pragmatique. Au regard des enseignements tirés des récentes évolutions idéologiques où le mythe du marché tout puissant a progressivement reculé au profit d'une combinaison optimale entre l'interventionnisme et le libéralisme, et compte tenu de l'ouverture des frontières, des progrès technologiques, de l'imbrication étroite des économies, de la volonté croissante des populations à influencer sur la façon dont elles sont administrées, ce nouveau paradigme de l'Etat se décline en trois axes : planification stratégique, régulation, interventionnisme proportionné et ciblé.

La planification stratégique du développement menée suivant une approche participative permet à l'Etat de définir des orientations générales en matière économique qui guideront la politique économique nationale et ses déclinaisons dans les domaines budgétaire, fiscale, monétaire, financier et commercial, dans chaque secteur d'activités. Elle permet aussi de canaliser les énergies, d'orienter les investissements, de favoriser les anticipations positives dans une perspective de moyen et long terme.

La régulation économique consiste pour l'Etat à mettre en œuvre et suivre l'appareil institutionnel et le dispositif légal et réglementaire qui encadrent l'action de tous les opérateurs, dans le but de garantir le bon fonctionnement du système économique. A ce titre, l'Etat est appelé à jouer un rôle de facilitateur, d'arbitre et de régulateur, dans un contexte où le désengagement de l'Etat des monopoles publics fait place aux monopoles privés.

L'appui et l'intervention visent à accompagner le secteur privé dans le cadre d'un partenariat fertile. Ces appuis consisteront à lever les blocages opérationnels à travers : des appuis financiers directs ou indirects, l'encadrement et l'accompagnement technique, l'appui à la

promotion, l'information économique et sociale. L'action de l'Etat portera également sur une participation directe dans la production en fonction des circonstances notamment dans le partenariat avec le secteur privé national ou étranger.

#### 2.2.4 L'adhésion aux droits de l'homme

Dans le préambule de la constitution, le peuple camerounais proclame que l'être humain, sans distinction de race, de religion, de sexe, de croyance, possède des droits inaliénables et sacrés. Il affirme également son attachement aux libertés fondamentales inscrites dans la déclaration universelle des droits de l'homme, la charte des Nations-Unies, la Charte africaine des Droits de l'Homme et des Peuples et toutes les conventions internationales y relatives et dûment ratifiées.

Cette proclamation solennelle induit des exigences dans la forme démocratique de l'Etat. Il s'agit en particulier de la promotion de l'état de droit, l'efficacité du système judiciaire, la fiabilité du système électoral, le respect des droits de l'homme, le maintien l'ordre et la sécurité, la participation des citoyens ainsi que l'obligation de redevabilité des gouvernants.

### 2.3 VISION DE LA STRATEGIE DE GOUVERNANCE

Le défi de la stratégie de gouvernance consiste à surmonter les défaillances, les rigidités et travers qui créent l'inertie, confinent les structures internes à l'impéritie, empêchent le pays de s'adapter aux exigences de la gestion moderne et affaiblissent sa marche vers l'émergence.

La conjugaison de ces éléments peut au final aboutir à la non réalisation de la vision nationale. Pour éviter une telle issue et assurer l'atteinte des objectifs de la vision, le Gouvernement entend mettre en œuvre une politique globale de gouvernance dont l'orientation générale peut être résumée par la formule :

**« Une gouvernance transparente, inclusive et efficace pour l'émergence »**

Cette politique générale constitue **la vision** de la stratégie de la gouvernance.

Celle-ci doit être:

**Transparente:** Elle suppose d'un côté une communication complète et honnête par le Gouvernement et les institutions qui lui sont rattachées, et de l'autre un accès des citoyens à l'information concernant les modes de régulation et leur application.

**Inclusive :** Tous les citoyens doivent avoir une voix au chapitre en matière de prise de décisions, tous les hommes et toutes les femmes doivent avoir la possibilité de maintenir ou d'améliorer leurs conditions de vie.

**Efficace:** Il s'agit de la capacité des politiques mises en œuvre à répondre aux problèmes identifiés. La gestion et le contrôle des finances publiques étant basés sur les résultats attendus de l'action publique et l'optimisation des moyens mis en œuvre.

Elle réaffirme la volonté de l'Etat de promouvoir :

- la cohérence, la cohésion, la coordination et la rationalisation de l'action gouvernementale ;
- la célérité dans le traitement des dossiers, le respect des échéances et la continuité du service public ;
- la durabilité qui se réfère à l'évaluation des politiques publiques et à la prise en compte de l'intérêt des générations futures.

## 2.4 OBJECTIFS ET INDICATEURS DE LA STRATEGIE

### 2.4.1 Option retenue

Au regard des fondements politiques et stratégiques et des principes déclinés précédemment d'une part, et de l'état de mise en œuvre des politiques d'autre part, trois options génériques ont été analysées :

- une option de continuité « au fil de l'eau » avec un profil basique correspondant à la stratégie pour la croissance et l'emploi actuelle (option 1) ;
- une option intermédiaire, scénario gradualiste correspondant à une amélioration du profil basique (option 2) ;
- une option de changement, scénario volontariste (option 3).

*C'est l'option intermédiaire (option 2) qui est retenue pour le développement de la stratégie.*

Cette option vise un rattrapage des objectifs économiques et sociaux du DSCE à travers une gouvernance qui dynamise les forces motrices avec une amélioration de l'existant. Elle s'appuie sur une reformulation des politiques existantes et une amélioration des orientations du DSCE sur la base des changements de la conjoncture. Cette option est inspirée des modèles du Rwanda, du Ghana et de l'Ouganda.

Les détails de cette option ainsi que ceux des deux autres figurent en annexe 4.

### 2.4.2 Objectif de la stratégie

Considérant les points évoqués ci-dessus, les objectifs de la stratégie sont les suivants :

#### ❖ *Objectif global :*

**«Assurer une gouvernance transparente, inclusive et efficace pour l'émergence ».**

En effet, il est question pour l'Etat de promouvoir un mode de gestion qui veille au respect de l'intérêt général, qui implique toutes les composantes sociales et tienne compte de leurs différents intérêts, et qui soit favorable au progrès économique et au développement humain. Cet objectif se décline en quatre (4) objectifs stratégiques, à savoir :

#### ❖ *Objectifs stratégiques :*

- i. Raffermer l'état de droit
- ii. Développer la participation citoyenne pour une dynamique inclusive
- iii. Assurer l'imputabilité des agents et la performance des structures
- iv. Assainir le climat des affaires

### 2.4.3 Indicateurs

Les indicateurs d'*impacts* (à long terme) et d'*effets* (à moyen terme) de cette stratégie sont précisés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 13** :Présentation des niveaux de référence et des cibles des indicateurs d'impact et d'effet

INDICATEURS D'IMPACT CONCERNANT L'OBJECTIF GLOBAL	BASELINE	CIBLES (2030)
<b>Assurer une gouvernance saine, inclusive, transparente et efficace pour l'émergence</b>		
1. Produit Intérieur Brut par habitant (en \$ US)	\$1 382 (2013)	>\$2,000
2. Taux de pauvreté (INS)	40% (2007)	<28,7%
3. Indice Ibrahim de la gouvernance en Afrique	45 ; 36 <sup>e</sup> /52 (2014)	65
4. Indice de perception de la corruption (Transparency Inter)	27 ; 136 <sup>e</sup> /174 (2014)	40
5. Part des IDE dans le PIB (CNUCED)	20% (2012)	40%
6. World economic forum index	3,66;116 <sup>e</sup> /144 (2014)	4,25
7. Indice Sexe-spécifique de Développement Humain (PNUD)	0,622 (2013)	0,850
<b>INDICATEURS D'EFFET CONCERNANT LES OBJECTIFS STRATEGIQUES</b>		
<b>BASELINE (2014)</b>		
<b>CIBLES (2020)</b>		
<b>Raffermir l'état de droit</b>		
8. Taux de criminalité (SED, DGSN)	16/10 000hab (2014)	<10/10 000hab
9. Pourcentage des ménages victimes de la corruption	14% (2007)	0%
10. Taux d'investissement global (% du PIB)	17,9%(2008)	33,2%
11. Taux de participation aux élections présidentielles	65,8% (2011)	100%
12. Pourcentage de propositions de lois faites par les parlementaires	NR	
<b>Développer la participation citoyenne pour une dynamique inclusive</b>		
13. Taux de participation aux élections communales (ELECAM)	75,4% (2013)	100%
14. Nombre de plates formes Etat-Acteurs de la société civile fonctionnelles créées dans le cadre de la gestion des affaires publiques	AD <sup>9</sup>	
15. Nombre moyen annuel de consultations publiques sur la gestion des affaires communales	AD	
<b>Assurer l'imputabilité des agents et la performance des structures</b>		
16. Appréciation des ménages sur le fonctionnement et l'intégrité des Services Publics (INS)	<37% (2007)	>60%
17. Qualité de l'administration publique (CPIA)	2,96 (2014)	4,5
18. Indicateur de qualité de la gestion du budget et des finances publiques (EPIN, PEFA)	3,5 (2007)	5
<b>Assainir le climat des affaires</b>		
19. Indice Doing Business	50,3/148 <sup>e</sup> /189 (2014)	60

Sources pour la baseline : INS, CNUCED, PNUD, Banque Mondiale, ELECAM

<sup>9</sup>AD : A déterminer à l'issue de l'enquête de l'INS et du FEICOM sur les indicateurs de développement communal

## CHAPITRE 3: LA STRATEGIE

---

La Gouvernance vise à transformer l'Etat en un système efficace de pilotage et de régulation adapté aux exigences d'une société moderne et démocratique, apte à définir et mettre en œuvre les stratégies et programmes d'action répondant aux attentes de la population, et permettant d'assurer un développement économique, social et culturel durable.

Le scénario adopté est le scénario intermédiaire qui se fonde sur une démarche progressive. C'est un scénario gradualiste qui tend à un changement sensible dans une certaine continuité. Le scénario vise à améliorer l'existant par une dynamisation des forces motrices identifiées dans le DSCE et complétées de mesures nouvelles issues de la vision du domaine. Le profil est basé sur la segmentation du domaine en 11 composantes. La vision retenue étant « Assurer une gouvernance saine, inclusive, transparente et efficace pour l'émergence », se reflète dans les 11 composantes.

La réalisation de la vision passe par l'atteinte d'objectifs permettant la résolution des problèmes identifiés dans le diagnostic du domaine. Ces objectifs tiennent compte des faits établis en termes de forces, faiblesses, risques, opportunités, enjeux et défis, et s'établissent ainsi qu'il suit dans les onze composantes du domaine réparti selon les 4 axes de la gouvernance. Ils visent à résorber les effets liés aux problèmes identifiés que sont : la fragilité de l'Etat de droit, la faible attractivité économique du pays et le risque de fracture sociale.

La stratégie ci-dessous sera déclinée autour des quatre (4) Piliers suivants :

- **Pilier 1:** Etat de droit, dont l'objectif est de raffermir l'Etat de droit ;
- **Pilier 2 :** Participation, qui consiste à développer la participation citoyenne pour une dynamique inclusive ;
- **Pilier 3 :** Transparence et redevabilité, qui a pour but d'assurer l'imputabilité des agents et la performance des structures ;
- **Pilier 4 :** Climat des affaires qui a pour objectif d'assainir le climat des affaires.

### 3.1 PILIER 1 : ETAT DE DROIT

#### 3.1.1 Cadre institutionnel et juridique

**Situation :**Le Cameroun dispose d'une constitution qui affirme la séparation et l'équilibre des trois pouvoirs que sont : le pouvoir exécutif, le pouvoir législatif, et le pouvoir judiciaire. Dans la réalité on observe la non effectivité de certaines institutions prévues par la constitution, la non disponibilité de textes de loi et règlements annoncés, et une certaine prédominance du pouvoir exécutif sur les deux autres.

**Problèmes à résoudre :**Le problème central de cette composante est *une régulation indéterminée*. Il découle de : (i) l'immobilisme parlementaire qui se manifeste par un rôle régulateur peu effectif ; et (ii) la concentration rétive de la régulation au sommet de l'exécutif. Les conséquences qui en découlent sont : la non effectivité de certaines institutions prévues par la constitution et la production non systématique des textes, législatifs ou règlementaires.

**Enjeu :** L'enjeu principal pour le gouvernement est la consolidation du dispositif constitutionnel comme base de l'Etat de droit. Dans ce contexte où l'inertie institutionnelle, la

domination de l'exécutif sur le législatif et le judiciaire, et la monopolisation de l'agenda au sommet de l'exécutif constituent les menaces principales dans le sous domaine. Le défi à relever consiste à mettre en place et faire fonctionner dans le sens de leur mission les Institutions prévues par la constitution. Cela implique que le parlement joue effectivement son rôle régulateur et que le processus de régulation soit lui-même clair.

**Objectifs poursuivis :** Il s'agit au niveau de cette composante de : *Redynamiser la régulation institutionnelle*. Cet objectif se décline en trois axes, ayant chacun des pistes d'actions.

**(i) Amélioration de la fonction régulatrice du parlement.** Il est question de mener des actions visant à :

- renforcer les compétences du parlement dans l'initiative et le suivi de l'application des lois ;
- étendre les compétences du parlement dans les rapports avec la société civile et le secteur privé
- adapter l'organisation et les modalités de fonctionnement des deux chambres ;
- rendre effectifs les mécanismes de contrôle de l'action du gouvernement et renforcer les capacités en la matière ;
- développer les services d'appui interne et l'assistance parlementaire.

**(ii) Normalisation du processus de régulation.** Il s'agira de :

- codifier les règles de procédure en matière de régulation ;
- rationaliser la procédure législative ;
- codifier le mode d'évaluation parlementaire des institutions gouvernementales

**(iii) Renforcement de la performance de la régulation.** Il sera question des :

- mettre en place toutes les institutions et les organes de régulation, notamment le Conseil Constitutionnel et la Haute Cours de Justice ;
- évaluer et renforcer les structures de régulation ;
- redynamiser les structures ministérielles de régulation (Inspections Générales, Directions des Affaires Juridique, Directions de Suivi).

### 3.1.2 Système judiciaire

**Situation :** Le système judiciaire camerounais est bien structuré et relativement complet, notamment avec l'existence d'une structure de prise en charge des droits de l'homme et le rattachement de l'administration pénitentiaire au ministère de la justice.

Certaines faiblesses empêchent cependant ce système judiciaire d'être stable et fort : ce sont l'insuffisance en effectifs de magistrats et de personnels judiciaires, la non mise en place de toutes les structures juridictionnelles prévues, l'insuffisance et l'inadéquation des moyens matériels, logistiques et infrastructurel, le retard observé dans l'intégration dans le droit interne des textes supra nationaux.

Deux menaces majeures apparaissent dans ce sous domaine : ce sont la faible rémunération des magistrats et du personnel judiciaire, et les interférences de la chancellerie dans le travail des magistrats du siège et la gestion de la carrière des magistrats.

**Problèmes à résoudre :** Le problème central de cette composante est *la fragilité de l'appareil judiciaire*. Il résulte de: (i) la domination de l'exécutif sur le système judiciaire ; (ii) l'inadéquation des capacités ; (iii) l'inadéquation des structures et des moyens. Les conséquences qui en résultent sont : (1) l'inefficacité qui se manifeste par les dénis et les lenteurs, la réparation inappropriée ou tardive ; (2) et l'application pas toujours fiable de la loi ou des procédures.

**Enjeu :** Le gouvernement entend mettre l'accent sur la crédibilité du système judiciaire ; il s'agit de promouvoir une justice équitable, efficace, crédible et protectrice de l'état de droit. Les défis majeurs portent sur la mise en place complète de la carte judiciaire, le renforcement du statut et les moyens de l'appareil juridictionnel.

**Objectifs poursuivis :** S'agissant de cette composante, il sera question de *Raffermir le système judiciaire*. Cet objectif se décline en deux axes :

*(i) Accroissement des capacités du système judiciaire.* Il faudra :

- accroître les effectifs et les capacités des personnels
- disposer d'expertises et de spécialités connexes à la justice
- intensifier les contrôles judiciaires
- renforcer l'encadrement professionnel et déontologique des auxiliaires de justice
- introduire les modes alternatifs de règlement des litiges
- informatiser complètement les procédures judiciaires
- assurer une large diffusion de la jurisprudence

*(ii) Renforcement de l'adéquation des structures et moyens.* Il sera entre autres question de :

- mettre en place l'ensemble des juridictions ordinaires et spécialisées
- développer et améliorer les infrastructures judiciaires et pénitentiaires
- mettre à niveau l'équipement et les moyens logistiques du système
- développer les mécanismes de réinsertion sociale des détenus

### 3.1.3 Système électoral

**Situation :** L'existence d'un code électoral unique constitue le point central fort du système qui par ailleurs fait face à d'importantes faiblesses : l'exploitation incomplète de la biométrie, la régulation judiciaire par défaut en l'absence de l'institution compétente, le non transparence de certains aspects du dispositif des élections, l'indépendance mitigée d'ELECAM, la mobilisation insuffisante des acteurs électoraux.

Les principales menaces résident ici dans la faible maturité politique des acteurs dont les partis politiques, l'influence du parti au pouvoir vis-à-vis d'ELECAM, et la régulation judiciaire à parfaire.

**Problèmes à résoudre :** Le problème fondamental de cette composante est *la fiabilité insuffisante du système électoral*. Trois causes sont sous-jacentes à ce problème à savoir : (i) la régulation judiciaire incertaine ; (ii) la faible garantie d'équité du jeu électoral ; (iii) la faible assurance de la qualité du dispositif opérationnel. Les conséquences qui en découlent sont(1) le faible consensus sur le système et (2) les manipulations et pratiques frauduleuses

**Enjeu :** L'enjeu réside ici dans la nécessité de relever le consensus sur le système électoral. Le principal défi est d'assurer la fiabilité des processus électoraux.

**Objectifs poursuivis :** En ce qui concerne cette composante, il faudra : *Accroître la fiabilité du système électoral*. Cet objectif se décline en trois axes:

*(i) Amélioration de l'assurance qualité du dispositif des opérations électorales.* Il s'agira de :

- étendre la biométrie à l'ensemble du processus électoral
- informatiser intégralement les opérations du processus électoral
- moderniser les outils et modes opératoires

*(ii) Amélioration de l'équité du jeu électoral.* Il sera question de :

- améliorer les dispositions du code électoral dans le sens de l'équité et de la transparence
- établir les principes, règles et dispositions devant assurer l'impartialité de l'organe en charge des élections

*(iii) Renforcement de la régulation judiciaire du système électoral.* Pour ce faire, il faudra :

- assurer l'impartialité de l'organe de régulation des élections
- renforcer le mécanisme judiciaire en matière de contentieux électoral

### **3.1.4 Droits de l'Homme**

**Situation :** L'Etat de droit consolide son assise sociale avec la reconnaissance des droits humains dont il assure la promotion. Ceux-ci sont exercés à tous les niveaux sous la protection de l'Etat. La protection sociale ainsi que la protection civile sont assurées.

La ratification de la déclaration universelle des droits de l'homme, la densité du cadre législatif et réglementaire relatif à ces droits, l'existence de la commission nationale des droits de l'homme et des libertés, la ratification des conventions internationales relatives aux droits humains constituent les points forts du domaine.

La faiblesse des moyens des structures chargées de la mise en œuvre de ces droits, la faible appropriation par les autorités comme par les populations desdits droits et le retard des réformes majeures telles que le nouveau code pénal et le code de la famille. En outre, on note une application mitigée des règles du code de procédure pénale.

Deux obstacles majeures subsistent cependant dans ce sous domaine : ce sont d'une part la persistance de la pauvreté qui entraîne un accroissement de la vulnérabilité et la marginalité,

et d'autre part les considérations culturelles et traditionnelles qui relèguent la promotion des droits humains à une préoccupation d'ordre exogène.

**Problèmes à résoudre :** Le problème central de cette composante est *le faible développement des droits de l'homme*. Il est causé par : (i) la faible appropriation des droits humains (bénéficiaires et acteurs) ;(ii) la faible action des structures étatiques chargées des droits humains ; (iv) la faible intervention des organisations de la société civile . Les conséquences qui en découlent sont : (1) le faible exercice des droits économiques socio culturels (DESC) ; (2) la Faible protection civile et (3) la faible protection sociale.

**Enjeu :** Il est question d'œuvrer pour une société inclusive, le développement participatif. Les principaux défis consistent à développer la promotion et l'exercice des droits humains, à systématiser la mise en œuvre des conventions internationales ratifiées, et à toiler la législation interne.

**Objectifs poursuivis :** Pour cette composante, il s'agira de : *Intensifier la promotion et l'exercice des droits de l'homme*. Cet objectif se décline en plusieurs axes que sont :

*(i) Accroissement de l'appropriation des droits de l'homme*. Il s'agira de :

- intensifier la vulgarisation des droits de l'homme
- renforcer la prise en compte des droits de l'homme dans les politiques publiques
- achever la codification des instruments juridiques protecteurs des droits humains : code de la famille, code civil, code pénal, etc.

*(ii) Renforcement des structures étatiques chargées des droits de l'homme*. Pour ce faire, Il faudra :

- renforcer les capacités d'action des structures étatiques chargées des droits de l'homme
- renforcer les programmes étatiques du domaine des droits de l'homme
- intensifier la coopération internationale pour la mise en œuvre des droits économique et socioculturel
- introduire la « class action » en cas de violation des droits humains

*(iii) Renforcement des moyens des organisations de la société civile et des droits de l'homme*. Il s'agira de :

- renforcer les capacités des organisations de la société civile
- accroître l'appui de l'Etat aux organisations de la société civile des droits humains
- faciliter l'accès à la coopération et au financement des organisations de la société civile en matière des droits humains
- mettre en œuvre un partenariat Etat- organisation de la société civile pour le développement des droits économique et socioculturel
- favoriser l'intervention de la diaspora

*(iv) Consolidation de l'exercice des libertés publiques.* Les actions consisteront à :

- développer une action information, éducation et communication sur l'exercice des libertés publiques
- faciliter la saisine des juridictions en cas de violation des libertés publiques
- faire exécuter par l'Etat les sanctions rendues en son encontre et se rattachant à la violation des libertés publiques
- renforcer la protection des défenseurs des libertés publiques

### **3.1.5 Maintien de l'ordre et sécurité**

**Situation :** Le pays dispose de structures formées et d'unités spécialisées de forces de sécurité ; mais le renseignement préventif et anticriminel ainsi que la coordination des forces de sécurité sont à renforcer. De plus, l'insuffisance des moyens matériels, techniques et logistiques de ces forces ainsi que la porosité des frontières posent problème au moment où l'instabilité dans les pays voisins et la circulation des armes constituent des sérieuses menaces.

**Problèmes à résoudre :** Le problème central au niveau de cette composante est *le dispositif d'ordre et de sécurité inadéquat*. Il résulte de : (i) le dispositif de maintien de l'ordre civil inadapté ; et (ii) la couverture sécuritaire insuffisante. Les conséquences sont : (1) le désordre civil ou urbain ; (2) l'accroissement de l'insécurité ; (3) la recrudescence du grand banditisme.

**Enjeu :** L'enjeu est ici d'assurer la sécurité des personnes et des biens sur l'ensemble du territoire.

**Objectifs poursuivis :** En ce qui concerne cette composante, Il sera question de : *Renforcer le dispositif d'ordre et de sécurité publics*. Les axes qui en découlent sont :

*(i) Renforcement du dispositif de sécurité publique.* Il faudra :

- accroître les moyens et capacités d'intervention des forces de sécurité
- intensifier la police de proximité
- améliorer la coordination des forces de sécurité
- renforcer la surveillance du territoire
- améliorer les méthodes et techniques de renseignement
- intensifier le contrôle des séjours
- assurer la maîtrise des mouvements transfrontaliers
- assurer la couverture et le contrôle des zones frontalières

*(ii) Relance de la lutte contre le désordre et les nuisances civiles.* Il sera question de :

- développer des stratégies de maîtrise des dynamiques urbaines
- adapter les stratégies et modes d'intervention contre le vandalisme et le désordre urbain
- organiser et renforcer les capacités opérationnelles des polices municipales

- intensifier l'éducation citoyenne dans le sens de l'ordre et la salubrité publics

## 3.2 PILIER 2 : PARTICIPATION

### 3.2.1 Démocratie participative

**Situation :** Les acteurs civils (citoyens, OSC, ANE, PTF etc.) participent activement à la gestion des affaires publiques ; le suivi participatif est effectif et permet d'atteindre des taux d'efficacité élevés dans la réalisation des politiques, programmes et projets publics. Des systèmes de proximité sont mis en place pour permettre aux populations d'accéder à l'information sur la gestion des affaires publiques. La mise en œuvre du développement participatif se généralise ; les besoins et avis des populations sont pris en compte dans les politiques publiques.

Le principe de participation étant admis, la participation des partenaires techniques et financiers et des acteurs non étatiques, ainsi que la liberté d'association et de presse font la force de ce sous domaine.

Au Cameroun, le principe de participation est cependant mis à mal par l'absence d'une politique de développement de la société civile, le difficile accès à l'information sur la gestion des affaires publiques, le peu d'intérêt accordé par les citoyens à la gestion des affaires publiques, les capacités d'intervention insuffisantes des organisations de la société civile, et l'absence d'une loi régissant l'économie sociale.

La faiblesse des OSC, leur précarité ainsi que l'autogestion de l'aide publique au développement par les partenaires techniques et financiers constituent les principales menaces dans ce sous-domaine.

**Problèmes à résoudre :** Cette composante a pour problème central *la faible implication des acteurs civils à la gestion des affaires publiques*. Il découle de : (i) le difficile accès à l'information ; (ii) la faible capacité d'intervention des acteurs civils ; (iii) la faible institutionnalisation de la participation. Les conséquences de ce problème sont : (1) la faiblesse des processus participatifs ; (2) le monolithisme des choix publics.

**Enjeu :** Il conviendra ici pour le gouvernement d'assurer la contribution effective et responsable des citoyens au développement. Deux défis majeurs sont à relever à savoir : le renforcement du statut et des moyens de la société civile et l'intensification des processus participatifs.

**Objectifs poursuivis :** s'agissant de cette composante, il faudra : *Accroître l'implication des acteurs de la société civile à la gestion des affaires publiques*. Cet objectif se décline en axes que sont :

(i) *Facilitation de l'accès à l'information sur la gestion des affaires publiques*. Pour y parvenir, il faudra :

- produire systématiquement l'information sur la gestion des affaires publiques

- améliorer les performances des canaux étatiques (sites web, journaux, bulletins, radio, TV) à la diffusion des informations sur la Gestion des Affaires Publiques
- développer les guichets pour la diffusion des informations relatives à la gestion des affaires publiques

**(ii) Institutionnalisation de la participation.** Il s'agira de :

- intensifier le dialogue Etat - acteurs de la société civile pour le suivi de l'efficacité de l'Aide Publique au Développement
- élaborer et mettre en œuvre un cadre de partenariat Etat - acteurs de la société civile pour le suivi de la gestion des affaires publiques
- augmenter la représentation des acteurs de la société civile dans les instances de décision
- intensifier le partage de la vision de développement du pays.

**(iii) Accroissement des moyens et capacités des acteurs civils.** Il sera question de :

- renforcer les capacités des Acteurs Civils au suivi de la Gestion des Affaires Publiques
- accroître l'appui étatique
- intensifier le partage de la vision

### 3.2.2 Gouvernance locale

**Situation :** Le processus de décentralisation est effectif. Des moyens substantiels sont octroyés aux CTD. La capacité des CTD à exercer les compétences transférées est accrue. Les populations sont associées au développement local qui prend de l'envol et appuie le développement national.

La débudgétisation des départements ministériels en faveur des CTD nécessite la réorganisation des finances publiques et à la restructuration de l'Etat. La démocratie locale connaît un véritable essor à travers l'animation des structures de participation à la base.

La constitution ayant proclamé l'Etat unitaire décentralisé, le gouvernement a mis en place un cadre juridique de la décentralisation fort et clair. Mais en l'absence d'une stratégie de mise en œuvre de la décentralisation, le faible transfert des moyens aux collectivités territoriales décentralisées, l'assistance inefficace à celles-ci affaiblissent le processus.

**Problèmes à résoudre :** Le problème principal que connaît cette composante est *la lenteur du processus de décentralisation*. Il résulte de : (i) la faiblesse des ressources et moyens transférés aux CTD ; (ii) l'accompagnement inefficace ; (iii) la configuration et capacités inadaptées des CTD. Comme conséquences, il en résulte : (1) le faible exercice des compétences transférées ; (2) le faible développement des CTD ; (2) la faible application de la budgétisation

**Enjeu :** Il est question de relancer le développement local. Le défi à relever dans ce cadre est de faire des CTD des vrais acteurs du développement local.

**Objectifs poursuivis.** En ce qui concerne cette composante, l'objectif est : *Accélérer le processus de décentralisation*. Il se décline en quatre axes et pistes d'actions.

*(i) Intensification des transferts de moyens et ressources aux CTD.* Il sera question de :

- accroître et améliorer la mobilisation de la Dotation Générale de la Décentralisation
- renforcer la mise en œuvre de la fiscalité locale
- accroître les transferts de moyens matériels aux CTD
- accroître les dotations infrastructurelles patrimoniales et foncières des CTD

*(ii) Renforcement des capacités des CTD face aux enjeux de la décentralisation.* Il faudra :

- mettre en œuvre les Plan d'Organisation et d'Effectifs communaux et transfert effectif des ressources humaines aux communes
- renforcer les capacités des cadres et élus locaux
- rationaliser l'organisation et le fonctionnement interne dans le sens de la performance et de la redevabilité

*(iii) Renforcement de l'accompagnement des CTD.* Pour y parvenir, il s'agira de :

- recentrer et renforcer l'efficacité des actions des organismes d'appui aux CTD : FEICOM, CEFAM, PNDP, etc...
- intensifier l'appui à la maîtrise d'ouvrage
- intensifier l'appui à la coopération décentralisée
- recentrer la tutelle administrative
- décentraliser l'assistance aux communes
- renforcer l'inspection des communes par le développement du contrôle de gestion

*(iv) Amélioration des mécanismes d'opérationnalisation de la décentralisation.* Il sera question de :

- élaborer et mettre en œuvre une stratégie de décentralisation
- restructurer /renforcer les structures d'accompagnement du processus de la décentralisation, notamment le Conseil National de la Décentralisation (CND) et le Comité Interministériel des Services Locaux (CISL)

### **3.3 PILIER 3 : TRANSPARENCE ET REDEVABILITE**

#### **3.3.1 Transparence des politiques publiques**

**Situation :** Les politiques publiques sont alignées au DSCE. Leur lisibilité est accrue ; l'application du budget programme est effective dans toutes les structures publiques ; la programmation budgétaire est arrimée aux priorités du développement ; la chaîne PPBS fonctionne de façon satisfaisante à tous les niveaux. L'efficacité de la dépense publique est améliorée ; les engagements contingents sont réduits à leur niveau minimum ; l'exécution du DSCE est satisfaisante, les politiques publiques faisant l'objet d'une évaluation régulière.

L'existence d'une vision et d'un document de stratégie pour la croissance et l'emploi constitue le point fort de cette composante dont les faiblesses essentielles sont : la mise en application non complète de la chaîne PPBS, la faible budgétisation des stratégies. La maîtrise insuffisante des exercices de planification constitue la principale menace dans ce sous domaine dont l'enjeu consiste à assurer l'efficacité des politiques publiques, le défi principal étant l'application rigoureuse de la chaîne PPBS.

**Problèmes à résoudre :** Le problème central au niveau de cette composante est *le faible arrimage des politiques publiques au système PPBS*. Il découle de : (i) les stratégies sectorielles, thématiques ou ministérielles non achevées ; (ii) la programmation budgétaire non arrimé aux priorités du développement ; (iii) système d'information des politiques publiques faible. Les conséquences sont les suivantes : (1) la faible visibilité des politiques et programmes publics ; (2) la difficile mise en œuvre du DSCE ; (3) la persistance du budget des moyens.

**Enjeu :** il est question pour les autorités d'assurer l'efficacité des politiques publiques.

**Objectifs poursuivis :** En ce qui concerne cette composante, il faudra : *Assurer un meilleur arrimage des politiques publiques au système PPBS*. Cet objectif se décline en axes que sont :

*(i) Opérationnalisation des stratégies sectorielles et thématiques.* Pour y parvenir, il faudra :

- redynamiser les comités interne de gestion de la chaîne Planification – Programmation – Budgétisation – suivi/évaluation (PPBS) au sein des administrations publiques
- renforcer les capacités des cadres en planification stratégique
- intensifier la coordination gouvernementale de l'exercice de planification

*(ii) Arrimage de la programmation aux objectifs et priorités du développement.* Il s'agira de :

- accentuer la maturation des projets
- articuler le cycle de planification programmation au cycle de budgétisation
- assurer l'internalisation effective de la déclaration de Paris

*(iii) Renforcement des systèmes d'information des politiques publiques.* Il sera question de :

- renforcer le dispositif statistique dans les administrations publiques
- renforcer le dispositif statistique au niveau déconcentré et local
- généraliser le suivi-évaluation des politiques publiques

*(iv) Internalisation de l'exercice d'évaluation stratégique.* Il faudra :

- diffuser et accroître l'assimilation de la vision et des cadres stratégiques nationaux de référence
- généraliser l'auto évaluation : pratique des exercices de revue (article IV FMI ; PEFA ; ITIE ; Budget tracking, notation souveraine, etc...)
- internaliser la démarche de Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB)

### 3.3.2 Performance et qualité du service public

**Situation :**Le Cameroun a la réputation d'être l'un des pays africains les mieux dotés en ressources humaines qualifiées, qu'elles servent dans le public ou le privé.

Avec un système de gestion des ressources humaines inadaptées, un système de gestion budgétaire permissif et un management global déficient, ce sous domaine est menacé par la précarité économique des agents, l'usure éthique, l'absence de cadrage des administrations Ad-hoc.

**Problèmes à résoudre :**Le problème central ici est *la gestion inefficace des services publics*. Il résulte de : (i) le système de Gestion des Ressources Humaines inefficace ; (ii) la gestion budgétaire déficiente ; (iii) la management global faible. Les conséquences sont : (1) le faible niveau de réalisation des programmes ; (2) la mauvaise qualité des prestations ; (3) la prévarication et le détournement des ressources publiques.

**Enjeu :** Il est question ici d'accroître la performance des services publics. Le défi majeur reste l'application de la gestion axée sur les résultats et des outils modernes que constituent le budget-programme, le PINORAC, le SIGIPES II (SIGIPES I + ANTILOPPE).

**Objectifs poursuivis :** S'agissant de cette composante, il est sera question de : Améliorer *la performance des services publics*. Cet objectif se décline à travers les axes suivants :

**(i)Rationalisation de la gestion des ressources humaines de l'Etat.** Pour y parvenir, il faudra :

- étendre et intensifier la mise en œuvre des Plan d'organisation et d'effectifs (POE)
- moderniser la gestion des carrières
- rationaliser la gestion motivationnelle
- poursuivre la rationalisation du traitement salarial des agents publics
- moderniser le système d'évaluation des ressources humaines
- assurer la maîtrise des ressources humaines dans le secteur parapublic

**(ii)Instauration d'un management global moderne.** Il sera question de :

- instaurer des systèmes de gestion performants
- intensifier la mise en œuvre de la Gestion Axée sur les Résultats
- implanter le management moderne par sous-systèmes: (i) Sous système orientation : les gouvernances sectorielles ; (ii) Sous système mobilisation : optimisation des procédures d'acquisition et allocation des ressources ; (iii) Sous système social : optimisation des dynamiques et interactions humaines ; (iv) Sous système gestionnaire : organisation, planification, coordination ; (v) Sous système performance : maximisation des variables résultantes.

*(iii) Amélioration de la gestion et du suivi de l'exécution budgétaire.* Il faudra :

- améliorer les systèmes d'information budgétaire
- approfondir la mise en œuvre du budget programme
- intensifier la mise en œuvre du Programme de Modernisation des Finances Publiques (PMFP)

### **3.3.3 Lutte contre la corruption et les détournements des deniers publics**

**Situation :** Mises en place dans le cadre des programmes de réformes économiques et financières, de nombreuses structures existent dans le domaine de la lutte contre la corruption et les détournements des deniers publics.

Cependant, les dispositifs de contrôle des finances publiques s'avèrent inefficaces. Le rendement des structures de lutte contre la corruption et les détournements de deniers publics est faible. L'enjeu étant ici l'éradication de la corruption et les atteintes à la fortune publique, des opportunités significatives existent dans ce sens qu'il s'agirait d'intensifier.

**Problèmes à résoudre :** Le problème central de cette composante est *l'efficacité insuffisante du dispositif de Lutte contre la corruption et les détournements des deniers publics.* Deux causes sont immédiatement reliées à ce problème à savoir : (i) la faiblesse des dispositifs de contrôle de finance publique ; (ii) la répression insuffisante de la corruption et de détournements de deniers publics. Les conséquences qui en découlent sont : (1) la persistance de la corruption ; (2) l'aggravation des atteintes à la fortune publique ; (3) la faible récupération des fonds détournés, (4) la faible part du budget de l'Etat contrôlé

**Enjeu :** Il est question de relever l'image et l'attractivité du pays.

**Objectifs poursuivis :** En ce qui concerne cette composante, il faudra *Renforcer la stratégie et le dispositif de lutte contre la corruption et les atteintes à la fortune publique.* Cet objectif se décline en axes que sont :

*(i) Renforcement de l'efficacité du dispositif de contrôle des finances publiques.* Il sera question de :

- renforcer le contrôle parlementaire des finances publiques
- renforcer les contrôles internes administratifs et financiers
- renforcer le contrôle supérieur des finances publiques
- accroître les moyens des structures chargées du contrôle des finances publiques
- Renforcer le contrôle juridictionnel des finances publiques
- Renforcer la prévention des atteintes à la fortune publique

*(ii) Intensification de la répression de la corruption et des atteintes à la fortune publique.*

Pour y parvenir, il faudra :

- renforcer la coordination des Organes de Lutte Contre la Corruption et les Détournements des Deniers Publics

- appliquer systématiquement la chaîne dénonciation, investigation, jugement, sanctions
- accroître les moyens logistiques et techniques des Organes de Lutte Contre la Corruption et les Détournements des Deniers Publics.
- développer la « Class action » en matière de corruption et de détournement de deniers publics
- introduire progressivement la « open contracting » dans le suivi de la gestion des marchés publics
- réprimer systématiquement l'enrichissement illicite (application de l'article 66 de la constitution)

### 3.4 PILIER 4 : CLIMAT DES AFFAIRES

**Situation :** Dans ce sous domaine, l'existence du document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE) et l'adoption de la charte des investissements constituent deux points forts. Ceux-ci sont cependant contrecarrés par l'inefficacité du dialogue public - privé, le dysfonctionnement de la réglementation notamment en matière de concurrence, la forte contrainte infrastructurelle et énergétique, ainsi que les difficultés du cadre opératoire des entreprises. Les principales menaces concernent le développement des pratiques anticoncurrentielles et de commerce illicite (concurrence déloyale, dumping, contrebande, contrefaçon, etc...) et l'entrée en vigueur des Accords de Partenariat Economique (APE).

**Problèmes à résoudre :** Le problème central identifié ici est *la gouvernance économique peu efficiente*. Ce problème est causé par (i) l'accompagnement inefficace du secteur public au secteur privé ; et (ii) l'environnement opérationnel peu favorable aux activités économiques. Comme conséquences : (1) la compétitivité pays qui est faible ; (2) les activités économiques formelles et investissement interne ; (3) la morosité du climat des affaires.

**Enjeu :** Il est question d'améliorer le climat des affaires. Le principal défi concerne l'accélération des réformes et la mise en œuvre complète de la charte des investissements, pour améliorer l'attractivité économique du pays. Il s'agit de rendre plus favorable l'environnement opérationnel des activités économiques et d'accroître l'efficacité de l'état au service privé.

**Objectifs poursuivis :** S'agissant de cette composante, l'objectif est de : *Relever la gouvernance économique*. Il est décliné en deux axes que sont :

*(i) Assainissement de l'environnement et du cadre opérationnel des activités économiques.*

Il sera question de :

- éradiquer la pratique anti concurrentielle et le commerce illicite
- accélérer la réforme du système des marchés publics dans le sens d'améliorer la transparence, l'équité, le mécanisme des contrôles et le dispositif de répressif
- accélérer les initiatives visant la résorption du déficit en infrastructures
- reformer le système fiscal dans le sens de sa modernisation (dématérialisation des procédures, élargissement de l'assiette fiscale, application des dispositions

OHADA pour les Très Petites Entreprises, mise en œuvre des directives de la CEMAC)

- accélérer la migration du secteur informel vers le secteur formel (encadrement, accompagnement et allégement des procédures, application des sanctions)
- assurer la vulgarisation et l'application du droit OHADA
- améliorer les dispositifs de règlement des litiges commerciaux (renforcement des capacités des personnels judiciaires, parajudiciaires et du milieu d'affaires sur le droit OHADA, traduction du droit OHADA en quatre langues (anglais, français, portugais, espagnol), renforcement des tribunaux commerciaux en personnel et en matériel, vulgarisation des modes alternatifs de règlement des litiges,
- adopter la loi sur la médiation
- élaborer et adopter un code d'éthique pour les personnels parajudiciaires
- améliorer le taux de bancarisation au Cameroun, (faciliter l'accès du crédit aux PME (réduction du coût de crédit, améliorer le système de sureté des banques, faire une législation sur la sureté et la garantie des crédits bancaires, améliorer le système d'information sur le crédit, accélérer la mise en place des institutions spécialisées (banques de développement, marchés financiers, fond de garantie pour les très petites entreprises)

*(ii) Renforcement de l'accompagnement du secteur privé.* Pour y parvenir, il faudra :

- améliorer l'efficacité du dialogue public-privé pour l'amélioration du climat des affaires(CBF)
- institutionnaliser et densifier l'enquête sur le climat des affaires (Business Climate Survey (BCS))
- promouvoir les partenariats publics privés tout en assurant une meilleure implication des opérateurs économiques nationaux
- évaluer et renforcer l'action des agences de régulation en occurrence : l'Agence de Régulation des Marchés Publics (ARMP), l'Agence de Régulation des Télécommunications (ART), l'Agence de Régulation du Secteur de l'Electricité (ARSEL) etc.
- réduire les coûts de transaction et les coûts de facteurs qui amenuisent la productivité des entreprises
- améliorer les mécanismes d'incitation et d'accompagnement au secteur privé
- rationaliser le dispositif de mise en œuvre de la loi du 13 avril 2013 fixant les incitations à l'investissement privé
- impulser le développement des zones économiques
- évaluer les institutions mises en place dans le cadre de la charte des investissements et mettre en place celles restantes (Agence de promotion des

exportations, Conseil des partenariats industriels, entrepreneurship, Observatoire des industries et du commerce et Centre de la propriété intellectuelle)

- renforcer la stabilisation macroéconomique. Il est question de stabiliser la balance des paiements, de contrôler l'inflation, de maîtriser le déficit budgétaire et la dette publique ;
- améliorer la qualité de l'information économique à travers le développement des outils d'aide à la décision plus performants tels que les comptes nationaux régionaux, les modèles de prévision, les matrices de comptabilité sociale, la programmation monétaire. Un accent particulier doit être mis sur la veille informationnelle et la modélisation macroéconomique.

### 3.5 Hypothèses et risques

Pour assurer une bonne mise en œuvre de la stratégie nationale de gouvernance au Cameroun, plusieurs hypothèses doivent être considérées et des risques éventuels doivent être pris en considération. Ces hypothèses et risques sont les suivants :

#### *Hypothèses*

- L'Etat doit être soumis aux droits. Tous les actes de l'Etat doivent être conformes à la loi, c'est-à-dire que tous les actes pris par toutes les autorités quelles qu'elles soient, respectent et sont soumis à la loi.
- L'autorité judiciaire soit effectivement le résultat de la séparation des pouvoirs. En d'autres termes ; les pouvoirs exécutifs et législatif reconnaissent l'indépendance du pouvoir judiciaire. Cela se traduit par un équilibre des pouvoirs, par une soumission de l'autorité judiciaire aux grands principes généraux du droit, par la garantie du pouvoir exécutif de son indépendance au travers de l'inamovibilité des magistrats des cours supérieures.
- Une loi électorale consensuellement consenti, doit exister. En d'autres termes, il s'agit de l'existence d'un organe électoral indépendant regroupant les partis politiques représentatifs ; un contentieux électoral garanti par le Conseil constitutionnel.
- L'homme est au centre de toutes les politiques et stratégies de développement, les libertés publiques sont respectées et les services publics sont véritablement au service de l'utilisateur.
- La volonté de l'Etat de transférer effectivement les pouvoirs aux CTD tels que prévu par la loi sur la décentralisation et la diligence dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des réformes économiques.
- La lutte contre la corruption et les atteintes à la fortune publique est une cause nationale.
- L'appropriation par tous les acteurs des objectifs et orientations stratégiques de la Vision de développement à l'horizon 2035.

#### *Risques*

La bonne mise en œuvre de la gouvernance au Cameroun, peut être ébranlée par un certain nombre de risques. Il s'agit notamment de :

- ***La question de la transition politique.*** Depuis son indépendance, le Cameroun a connu une seule transition politique à la tête de l'Etat, qui s'est faite de manière pacifique. Toutefois, le risque d'une instabilité de nature à remettre en cause la continuité des institutions républicaines au cours du processus de transition politique existe. Néanmoins, les prochaines transitions se feront selon le cadre décrit par la Constitution en vigueur.
- ***La gestion du double héritage francophone et anglophone.*** L'existence d'une communauté anglophone et d'une communauté francophone est une donnée politique majeure dans l'organisation de l'administration camerounaise. Considéré comme un atout, cette situation ouvre une grande originalité et des opportunités dans les relations que notre pays a avec les grandes organisations internationales. Toutefois, cette situation donne lieu à des revendications d'autonomie, bien que mineures et sporadiques, pourraient compromettre la cohésion sociale. La gestion non adéquate de cette dualité pourrait donc constituer une menace.
- ***La fragmentation sociologique.*** Au regard de la forte diversité ethnosociologique qui compose le Cameroun, une faible prise en compte des atouts de celle-ci, peut entraîner des dérives telles que la crispation politique, les irrédentismes, les sectes et les lobbies tribaux, le népotisme, le tribalisme, le clientélisme et le développement des réseaux d'allégeance. Ces maux sont susceptibles de bloquer la dynamique de la stratégie nationale de gouvernance.
- ***La persistance de profondes inégalités sociales.*** Les exigences d'égalité et d'équité sont généralement antagoniques. La discrimination positive devrait conduire à avantager non plus tellement les communautés et les régions les moins avancées, mais contribuer à éradiquer les inégalités sociales. L'existence de celles-ci est l'un des plus grands dangers susceptible de fragiliser la cohésion sociale et l'unité nationale.
- ***La persistance de l'absence de rationalisation des politiques publiques.*** En d'autres termes, les Administrations Publiques continuent à utiliser les schémas de la budgétisation des moyens à l'heure de l'application de la loi instituant la budgétisation par programme.
- ***Les risques macroéconomiques.*** La chute du les cours des matières premières sur le plan international, les crises économiques internationales, les fluctuations du cours du dollar américain, le ralentissement de l'activité économique chez les partenaires commerciaux, etc.
- ***Les problèmes sécuritaires.*** La persistance de l'insécurité transfrontalière, les répercussions des conflits dans les pays voisins, la recrudescence des groupes et organisations terroristes, etc.

## CHAPITRE 4 : CADRE DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI-EVALUATION DE LA STRATEGIE

---

### 4.1 MECANISMES DE MISE EN OEUVRE

La stratégie nationale de gouvernance vise à mettre en œuvre les actions entreprises par le Cameroun dans le cadre de ses réformes en vue de son émergence à l'horizon 2035 tel que le prône la vision « Cameroun 2035 ».

Dans cette perspective, l'Etat se définissant comme stratège conçoit, dans une approche participative la stratégie globale à mettre en œuvre ; supervise la mise en œuvre de cette stratégie et appuie les acteurs concernés.

S'agissant spécifiquement de la stratégie nationale de gouvernance, sa mise en œuvre repose sur un plan sectoriel de planification de la mise en œuvre. Ledit plan est articulé autour des domaines thématiques et des actions majeures qui seront opérationnalisées par les ministères et les autres administrations publiques et privées concernés.

Les actions à mener dans le cadre de la mise de la stratégie nationale de gouvernance concernent principalement le système politique, économique et social avec comme pour objectif de rendre ces systèmes plus libéral et plus performant.

Les actions à mener impliquent différents acteurs et nécessitent une coordination qui, pour être efficace, doit être assurée avec autorité à un niveau élevé de l'Etat.

La déclinaison de cette stratégie en plan opérationnel débouchera sur un champ des programmes thématiques qui forment le schéma directeur du gouvernement en matière de gouvernance. Ces programmes thématiques seront déclinées en pistes d'interventions.

En termes d'opérationnalisation de la stratégie, les programmes thématiques ainsi que les pistes d'interventions correspondantes doivent être traduits dans les programmes et plans d'actions des ministères et des structures concernés. Cette prise en compte doit être faite dans le cadre des revues annuelles et d'actualisation des programmes des administrations publiques concernées.

La prise en compte du caractère à la fois thématique et sectoriel de la gouvernance implique une mise en œuvre en deux volets dont un, universel ou volet thématique qui concerne tous les acteurs ; et l'autre, volet sectoriel, qui ne concerne que les structures du secteur gouvernance.

**Volet I :** Gouvernance thématique : Chaque administration doit inscrire dans son programme support une action spécifique dite « action gouvernance ». Cette action devra être pilotée, mise en œuvre et suivie dans chaque ministère par les structures compétentes; sa coordination est assurée par un coordonnateur d'action désigné conformément aux prescriptions du budget programme.

L'ensemble des « actions gouvernance » de tous les ministères sera coordonné par une structure qui peut être un **comité interministériel** placé sous l'autorité d'un ministre

compétent. Cette structure suit les réalisations, agrège les résultats et recommande les actions correctives au niveau ministériel.

**Volet II** : Gouvernance sectorielle : les ministères du secteur gouvernance déclinent les champs thématiques et pistes d'interventions correspondant à leurs domaines en programmes et actions dans leur budget programme.

Ces programmes et actions sont pilotés, réalisés et suivis conformément aux prescriptions du budget programme. Il y a nécessité d'une coordination devant assurer que lesdits programmes et actions sont réalisés dans le sens des résultats attendus dans les quatre dimensions de la stratégie.

Cette coordination doit être assurée à un niveau élevé de l'Etat avec une autorité forte et des capacités appropriées. Le cadre institutionnel de mise en œuvre du suivi-évaluation de la stratégie nationale de Gouvernance fera l'objet d'un texte réglementaire (Arrêté) du Premier Ministre Chef du Gouvernement.

Ainsi, pour assurer de façon efficace et efficiente la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Gouvernance, il est important que les dispositifs de mise en œuvre, et du suivi-évaluation soient définis au préalable.

## **4.2 ACTEURS DE MISE EN ŒUVRE**

Différents acteurs sont impliqués dans la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Gouvernance. Il s'agit : (i) des structures gouvernementales ; (ii) du secteur privé ; (iii) des Organisations de la Société Civile ; (iv) des Collectivités Territoriales Décentralisées et (v) des Partenaires au développement.

### **4.2.1 Les structures gouvernementales**

Vu sous l'angle thématique, toutes les administrations publiques sont concernées par la mise en œuvre de la stratégie nationale de la gouvernance. Toutefois, certaines actions interpellent des administrations particulières (voir cadre opérationnelle de mise en œuvre, annexe 1).

Dans ce cadre, les administrations publiques concernées ont principalement pour rôles :

- d'opérationnaliser, chacun en ce qui le concerne, la stratégie nationale de gouvernance. Il s'agit pour chaque administration de définir les actions et activités, relevant de ses compétences, à mettre en œuvre ;
- de budgétiser et de mettre en œuvre les différentes actions et activités identifiées ;
- de collecter et de diffuser les données sur la mise en œuvre desdites activités.

### **4.2.2 Le secteur privé**

Le secteur privé est chargé principalement de l'accompagnement des administrations publiques dans la promotion de la bonne gouvernance. Il intervient aussi directement dans la mise en œuvre des actions identifiées dans la stratégie nationale de gouvernance notamment dans les aspects qui l'interpellent.

### **4.2.3 Les Organisations de la Société Civile**

De plus en plus visibles et actives au travers de leurs multiples organisations représentatives, les OSC interviennent à plusieurs niveaux, notamment l'appui institutionnel, le renforcement des capacités et l'accompagnement des communautés.

Elles jouent un rôle important en apportant ses capacités et son expérience dans la promotion de la bonne gouvernance et veillent à la mise en œuvre cohérente des politiques et stratégies du domaine.

### **4.2.4 Les Partenaires au développement**

Les partenaires au développement ont pour vocation première d'accompagner les efforts du Gouvernement camerounais dans tous les domaines conformément à ses orientations en matière de lutte contre la pauvreté. Dans l'esprit de la Déclaration de Paris, ils fournissent, en collaboration avec le Gouvernement, des indications sur leurs futures aides, sur une base pluriannuelle pour une meilleure prévisibilité.

## **4.3 DISPOSITIF DE PILOTAGE ET COORDINATION**

Au plan organisationnel, le dispositif institutionnel pourra être composé de quatre (04) instances, à savoir :

- un comité de pilotage
- une Coordination Nationale
- des Agences de réalisation
- des Comités Consultatifs Sectoriels.

### **Le Comité de pilotage**

Il est présidé par le Premier Ministre, Chef du Gouvernement aura pour rôle de :

- approuver et impulser les grandes orientations de mise en œuvre de la stratégie de gouvernance ;
- définir, planifier, suivre et évaluer les activités et programmes inhérents à la stratégie ;
- formuler des recommandations aux Agences de Réalisations et à la Coordination Nationale ;
- rechercher des solutions durables au financement du secteur en concertation avec les partenaires intéressés ;
- appuyer et suivre la production des statistiques de qualité ;
- exploiter et valider les rapports d'activités des comités internes Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi-évaluation (PPBS) des administrations concernées ;

- décider des orientations de la stratégie sur la base des suggestions des instances inférieures.

Pour ce faire, le Comité de pilotage devra être restructuré afin de tenir compte des évolutions de l'environnement socio-politique du Cameroun.

### **La Coordination Nationale**

Elle devra être rattachée au Premier Ministre, Chef du Gouvernement et constituera le bras séculier du Comité de pilotage. A cet égard, elle aura pour mission de veiller à l'élaboration des programmes, des actions et à la mise en œuvre effective de la stratégie pour la promotion et l'amélioration de la gouvernance.

Plus précisément, elle pourra être chargée de :

- la coordination des études et du suivi-évaluation des plans d'Actions de la Stratégie ;
- l'intéressement des partenaires au développement du Cameroun en faveur de la stratégie ;
- la sensibilisation du corps social et de son implication dans la réalisation des objectifs de la stratégie.

A cet effet, la coordination actuelle du Programme Nationale de Gouvernance (PNG) sera renforcée en ressources humaines, matérielles et financières pour lui permettre d'assurer la mission de la coordination nationale de la Stratégie Nationale de Gouvernance.

### **Les Agences de Réalisations**

Les Agences de réalisation de la stratégie sont les Départements Ministériels, le Secteur privé, les Organisations de la Société Civile dans leurs domaines de compétences respectifs. Les points focaux des acteurs cités ci-dessus seront désignés par les Chefs de leurs structures.

Les Agences de réalisations sont chargées de la mise en œuvre effective des actions programmées dans le cadre de la stratégie. A cette fin, elles internalisent, budgétisent, programment et exécutent à leurs niveaux respectifs lesdites actions tels que décrit plus haut.

### **Les Comités Consultatifs Sectoriels**

Les Comités Consultatifs sectoriels regroupent les Agences de réalisation suivant les thématiques de leurs missions. Ils sont appelés à donner leurs avis, chacun dans son secteur, sur les projets et dossiers relatifs à la mise en œuvre de la stratégie d'une part, et à mettre en cohérence les activités et les méthodologies de suivi-évaluation d'autre part.

Au niveau des ministères sectoriels, la mise en œuvre de la stratégie sera assurée par les Comités PPBS. Ces Comités sont pilotés par les Secrétaires Généraux. Ils comprennent dans chaque ministère trois cellules, à savoir : la cellule de la prospective et de la planification, la cellule de programmation et de budgétisation, la cellule de suivi-évaluation. L'instauration des comités PPBS correspond à la volonté du gouvernement d'améliorer le Processus de préparation budgétaire et de l'orienter vers la pratique des budgets-programmes, permettant la mise en relation des demandes de crédits et des objectifs sectoriels. Cette façon de procéder

donne une bonne garantie de mise en relation entre les stratégies sectorielles et les mécanismes de préparation budgétaire. Chaque année, il sera organisé une revue sectorielle.

Le pilotage et la coordination de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Gouvernance devront s'appuyer sur les fondements de la gouvernance moderne à savoir : la cohérence, la célérité et la durabilité.

## 4.4 DISPOSITIF ET OUTILS DE SUIVI-ÉVALUATION

### 4.4.1 Dispositif de suivi-évaluation

Le dispositif de suivi-évaluation a pour objectif de donner une vision globale des performances de l'ensemble des administrations concernées par la stratégie nationale de gouvernance et d'informer les décideurs des actions à mener pour améliorer la mise en œuvre de la stratégie. Ce dispositif sera basé sur l'approche de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) que le Gouvernement s'est engagé à suivre dans le cadre de la modernisation de l'administration publique.

Dans cette optique, le dispositif de suivi-évaluation sera basé sur un système d'informations déclinant les objectifs de la stratégie nationale en une matrice de résultats assortie d'indicateurs appropriés et des responsables de mise en œuvre. Pour renseigner ces indicateurs, un système d'informations sera développé et comprendra un mécanisme de collecte, de traitement, de diffusion et d'archivage. Ce dispositif statistique est conforme aux orientations de la Stratégie Nationale de Développement de la Statistique (SNDS).

Il s'appliquera à deux niveaux distincts :

**Au niveau stratégique** Il concerne le Comité de pilotage qui devra coordonner la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la stratégie nationale de gouvernance. Ledit comité de coordination devrait être mis en place par le Premier Ministre, Chef du Gouvernement comme susmentionné. Ce comité se réunit une fois par an, suit et évalue le cadre de planification stratégique du secteur global « gouvernance ».

**Au niveau opérationnel** Il concerne le suivi des performances des programmes et des projets mis en œuvre sur le plan opérationnel, à la charge de la coordination nationale sous la supervision du Comité de pilotage.

Ons'intéresse au suivi des indicateurs clés, mais aussi au suivi budgétaire et financier. Ce suivi concerne essentiellement :

- **les indicateurs sectoriels** : l'utilisation de tableaux de bord et des indicateurs d'impact donnera un aperçu de l'état d'avancement des actions ;
- **l'organisation annuelle d'une revue sectorielle conjointe Etat, Secteur Privé, Société Civile, Partenaires au développement**. Lors de cet évènement annuel, il s'agira de :
  - réaliser une revue des performances du secteur de l'année écoulée par rapport aux prévisions ;

- apprécier l'état d'avancement de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Gouvernance en vue de rendre le secteur plus performant ;
- actualiser et valider la programmation de l'année suivante.
- **l'évaluation à mi-parcours** : elle permettra de faire le point sur l'état d'avancement des réalisations physiques et financières, de relever les difficultés rencontrées et de formuler des recommandations afin d'améliorer les performances dans la mise en œuvre ;
- **l'évaluation à la fin de la période de mise en œuvre (à l'horizon de la stratégie)** : elle sera réalisée six mois avant la fin de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Gouvernance et visera à apprécier les résultats des actions menées par rapport aux objectifs fixés. Elle permettra également d'alimenter le dialogue entre le Gouvernement et ses partenaires sur les leçons à tirer de la mise en œuvre de cette stratégie. Les recommandations issues de cette évaluation seront capitalisées dans le processus d'actualisation de la stratégie.

#### 4.4.2 Outils de suivi-évaluation

Pour le suivi-évaluation de la stratégie nationale de gouvernance, les outils suivants seront produits :

- un manuel de procédures ;
- les tableaux de bord des indicateurs ;
- les fiches de suivi-évaluation de réalisation des activités ;
- les rapports annuels des activités ;
- les outils juridiques légaux ou réglementaires ;
- les rapports d'état de la mise en œuvre de la stratégie.

**Le Manuel de procédures** : élaboré avec la participation et la validation des partenaires impliqués dans la mise en œuvre des programmes et projets, il sera un document consacré principalement à la gestion des ressources humaines, budgétaires et financières. Il permettra la codification de toutes les interactions usuelles afin de régir de manière homogène, les différentes interpellations dont ces structures feront l'objet.

**Les fiches de suivi-évaluation** : elles seront élaborées aussi bien sur le plan macro (secteur global, ministère) que sur le plan micro (programmes et projets). Elles serviront de tableau de bord aux activités de suivi/évaluation.

**Les plans d'actions** : ils permettront de structurer le fonctionnement annuel des organes de coordination et de suivi/évaluation.

**Le système d'information** : le Comité de pilotage de la stratégie s'attèlera à mettre en place un système d'information pour l'évaluation et la mise en œuvre de la stratégie. Cette activité consistera à créer une plateforme d'informations organisée autour des objectifs et des indicateurs définis dans la stratégie. Dans le contexte de la décentralisation qui est le nôtre, ce système devra intégrer le souci de la remontée des informations relatives aux actions et activités exécutées au niveau local.

#### 4.5 MECANISMES DE FINANCEMENT DE LA STRATEGIE

La stratégie nationale de gouvernance sera financée par les ressources de l'Etat mais également par l'apport des partenaires au développement œuvrant dans le domaine de la gouvernance.

S'agissant spécifiquement du financement de l'Etat, les ressources actuellement allouées au secteur global gouvernance représentent environ 15% du budget total de l'Etat. Pour la période 2016-2018, les projections des allocations des ressources de l'Etat selon le Cadre Budgétaire à Moyen Terme de l'Etat 2016-2018 se présentent comme suit pour ce secteur :

**Tableau 14** : *Source de financement de la stratégie pour la période 2016-2018 (En milliards de FCFA)*

Secteurs	2016			2017			2018		
	Ressources Etat	A rechercher	Total	Ressources Etat	A rechercher	Total	Ressources Etat	A rechercher	Total
Administration générale et financière	111,61	22,32	133,93	162,37	32,47	194,84	176,69	35,34	212,03
Défense et Sécurité	270,52	54,15	324,67	305,06	61,01	366,07	331,01	66,20	397,21
Souveraineté et gouvernance	175,86	35,17	211,03	218,20	43,64	261,84	240,38	48,08	288,46
<b>TOTAL</b>	<b>557,99</b>	<b>111,60</b>	<b>669,59</b>	<b>685,63</b>	<b>137,13</b>	<b>822,76</b>	<b>748,08</b>	<b>149,62</b>	<b>897,7</b>
<b>GRAND TOTAL 2016-2018</b>			<b>2390,05</b>						

Source : Cadre Budgétaire à Moyen Terme 2016 - 2018

Ainsi, le niveau de ressources allouées au secteur global gouvernance augmentera de manière continue durant les trois prochains exercices. Cette tendance sera très probablement maintenue jusqu'au terme de la mise en œuvre de la stratégie.

La part de ressources à rechercher sera mobilisée auprès des partenaires au développement. Ils apportent en effet des appuis à la réalisation de certaines actions ou activités spécifiques dans des administrations concernées par la mise en œuvre de la stratégie de gouvernance.

La mise en œuvre de la stratégie nationale de gouvernance sera ainsi financée principalement par les ressources de l'Etat.

## Références bibliographiques

---

- « African Media Barometer - Cameroon » (2008) Friedrich Ebert Stiftung (FES) – Media Institute of Southern Africa. Windhoek.
- Actes uniformes de l’OHADA
- ADE (2010) Elaboration de la Stratégie de compétitivité. Rapport final.
- AFD/CIVI.POL Conseil/IFORD (2007) Etude-diagnostic du système de l’état-civil au Cameroun et faisabilité d’un programme d’intervention prioritaire, Rapport final.
- Agence de Régulation des Marchés Publics (2012) Rapport annuel sur l’efficacité et la fiabilité du système des marchés publics au Cameroun – Du 1er janvier au 31 décembre 2011.
- Agence de Régulation des Marchés Publics (2012) Rapport d’activités de la période du 1er janvier au 31 octobre 2011.
- Banque Mondiale et SFI (2012) Rapport Doing Business 2013.
- Banque Mondiale (2012) « *Cameroun, Vers une décentralisation des finances publiques : Opportunités et défis* ». Rapport Banque Mondiale n° 63369-CM.
- Banque Mondiale (2012) “Vers une décentralisation des finances publiques : Opportunités et défis” - Rapport Banque Mondiale n° 63369-CM.
- Banque Mondiale et GIZ (2011) « Compte-rendu de l’atelier sur le suivi du budget d’investissement public par la Société Civile à Mbalmayo (Cameroun) ».
- BIKOKO Jean-Marc (2011) Le Suivi indépendant du C2D – Un outil au service du contrôle citoyen. Atelier d’évaluation de la participation de la Société Civile au COS/CD2D. Yaoundé 11 et 12 Novembre 2011.
- Bureau Central des Recensements et des Etudes de Population BCREP (2010) Rapport de présentation du 3ème Recensement Général de la Population et de l’Habitat (RGPH).
- CADDEL – Zenü Network (2011) « La décentralisation : légitimité et gouvernance, un processus de recomposition des pouvoirs locaux ». Rapport du Colloque Yaoundé 1518 février. Version provisoire.
- Cahiers économiques du Cameroun (2012) « *S’ouvrir sur le Monde Point sur la situation économique du Cameroun* ». Bureau de Yaoundé.
- Cameroun
- Centre pour l’Environnement et le développement (CED) (2013) La transparence dans le secteur foncier au Cameroun – Etude de cas préliminaire de la cohabitation entre agro industries et communautés locales et autochtones. Rapport annuel 2013.
- Cesana Katharina (2011) « Evaluation technique du Programme CHOC « Changer d’Habitade – S’Opposer à la Corruption » Yaoundé, Cameroun.
- Cesana, K, Kaltjob, E . R. et Mohamadou, L. (2011) « ETUDE - Performance du Système de Passation des Marchés Publics et l’Analyse des Pertes Financières et des Coûts Economiques Liées aux Dysfonctionnements du Processus de Passation des Marchés Publics au Cameroun ».
- Citizens Governance Initiatives (2010) “The right to information and administrativetransparency in Cameroon, scope and limitations of the legal and policy framework”.
- CNDHL (2011) Rapport sur l’état des Droits de l’Homme au Cameroun en 2009.

- Commission Européenne (2012) Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions « Les racines de la démocratie et du développement durable: l'engagement de l'Europe avec la Société Civile dans le domaine des relations extérieures », Bruxelles.
- CONAC (2011) Rapport sur l'état de la lutte contre la corruption au Cameroun (en 2008, 2009 et 2010).
- CONAC (2012) Rapport sur l'état de la lutte contre la corruption au Cameroun en 2011. Projet CHOC (2012) Compte-rendus des IRR (Initiatives à Résultats Rapides).
- CONSUPE (2010) Document de Stratégie de développement du CONSUPE.
- CONSUPE(2010) Document de stratégie de développement du Contrôle Supérieur de l'Etat.
- Coordination Nationale du Programme national de Gouvernance - Rapport sur l'Etat de la Gouvernance au Cameroun, 2006-2007.
- ELECAM (2012) Rapport général sur l'élection présidentielle du 9 octobre au Cameroun.
- Global Forum on Local Development (2010) « Localisation des OMD Développement local et les OMD : quel rôle pour les collectivités locales ? » Document cadre. Kampala, Ouganda. 4-6 octobre 2010. UNCDF.
- Groupe de la Banque mondiale (2011) « Critères de la CPIA de 2011 ».
- Groupe de la Banque mondiale (2011) « Résultats du CPIA pour le Cameroun 2009-2010 ».
- Groupe Technique Société Civile du CMP (2012) « Contribution pour la Revue conjointe de performance du partenariat au développement pour le secteur gouvernance ».
- Institut National de la Statistique - Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (2007) « Cameroun - Troisième Enquête Camerounaise auprès des Ménages (ECAM 3) ».
- Institut National de la Statistique (2011) Recensement Général des Entreprises (RGE 2009) Rapports thématiques : Profil de l'entrepreneur camerounais. Démographie des entreprises au Cameroun en 2010
- Institut National National de la Statistique (juin 2012) « Cameroun : situation de référence de l'emploi et dispositif statistique de suivi-évaluation ». Exposé – diaporama du Directeur général de l'INS.
- International Monetary Fund (2012) « *Cameroon – article IV Consultation* ». Country report n° 12/237.
- International Monetary Fund (August 2012) IMF Country Report No 12/237. Cameroon 2012 Article IV Consultation”.
- International Monetary Fund (2012) « *Cameroon* ». Country report n°. 12/237.
- ISMP – CONSUPE (2012) Étude sur l'optimisation du système national de contrôle de la gestion de la fortune publique au Cameroun.
- ISMP – CONSUPE (2012) Étude sur l'optimisation du système national de répression des atteintes à la fortune publique au Cameroun.
- ISMP – CONSUPE (2012) Étude sur les mécanismes de recouvrement des fonds et de récupération des biens de la fortune publique au Cameroun.

- ITIE - Rapport de validation 2010.
- MINATD – CIVI.POL (2009) Cartographie de l’Etat-Civil. Rapport Final.
- MINATD (2008) Stratégie de développement du sous-secteur administration territoriale et décentralisation, Document de la phase I : « Etat des lieux et diagnostic du sous-secteur ».
- MINATD (2010) Programme de réhabilitation de l’Etat Civil du Cameroun – PRE2C.
- MINEPAT (2010) Rapport sur l’« Evaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris au Cameroun »
- MINEPAT (2011) Guide méthodologique de planification stratégique au Cameroun Direction de la Prospective et de la Planification Stratégique
- MINEPAT (2011) Projet de mise en place d’un système de gestion de l’information sur l’aide au Cameroun - 1ère édition
- MINEPAT (2011) Rapport sur le climat des affaires (Business Climate Survey) au Cameroun
- MINEPAT (2012) « Rapport national de progrès des objectifs du millénaire pour le développement – Année 2012 » Réalisé sous la coordination de l’Institut National de la Statistique.
- MINEPAT (2012) Document de Stratégie pour la croissance et l’emploi, Rapport de mise en œuvre pour l’année 2011.
- MINJUSTICE (2011) Rapport du Ministère de la Justice sur l’état des Droits de l’Homme au Cameroun en 2009.
- Mo Ibrahim Foundation (2012) 2012 Ibrahim Index of African Governance: Summary.
- Olivier Nkouna (GIZ-PADDL) et Abel BOVE (Spécialiste Gouvernance Banque Mondiale).
- PLATEFORME DESCCAM (2011) Etat de la mise en œuvre du Pacte International sur les Droits économiques, sociaux et culturels. Rapport de la Société Civile.
- Plateforme dette (2012) « Nouveaux Partenaires au Développement ». Actes du Deuxième Symposium.
- PNDP (2011) Rapport annuel ;
- PNG (1999) – Programme national de Gouvernance du Cameroun : Diagnostic et Propositions
- PNG (2005) – Services du Premier Ministre - Programme National de Gouvernance 2006 - 2010
- Policy Brief (2013) Suivi participatif du Budget d’Investissement Public au Cameroun.
- Présidence de la République (2005) Programme Général de Lutte contre la Corruption.
- Présidence de la République – CONAC (2010) Stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption 2010 – 2015.
- Projet CHOC (2012) Stratégie, Plan d’actions et Organisation 2012-2016. Phase 2.
- Projet CHOC (2011) Draft de Plan d’actions 2011 – La mise en œuvre de la SNLCC.
- Rapport annuel du CEFAM ;

- Rapport annuel du FEICOM ;
- RENAPDDHO (2012) Rapport sur la situation des défenseurs des Droits de l'Homme au Cameroun.
- République du Cameroun (2009) « Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) ».
- ShantayananDevarajan and Raju Jan Singh (2010) “*Government Failure and PovertyReduction in the CEMAC*”. World Bank report.
- Société Financière Internationale (2012) Rapport d'activités du « CameroonBusines Forum » au 1er semestre 2012.
- SOFRECO (2010) Finalisation et opérationnalisation de la stratégie de la Justice, rapport d'étape 3. Programme F de l'Union Européenne.
- Transparency International (2007) Système national d'intégrité – Etude de pays – Cameroun.
- Transparency International Cameroun (2011) Rapport final de la mission d'observation électorale. Election présidentielle du 9 octobre 2011 au Cameroun. Avec l'appui financier de l'Union Européenne.
- Vision Cameroun horizon 2035.
- World Bank – IFC (2012) « Doing Business dans les Etats membres de l'OHADA 2012 »
- World Bank (2011) “Towards Better Service Delivery an Economic Update onCameroon, with a focus on fiscal decentralization”. Poverty Reduction and EconomicManagement Unit Africa Region.
- World Bank (2012) “*Cameroon: Demand for Good Governance*”. World Bank report.
- World Bank (2012) “*Governance at a glance*».World Bank report.
- World Bank (2012) “*Résultats du CPIA pour le Cameroun 2009-2010*”. World Bank report.
- Xavier Rame, Maximilien Queyranne et Marine Camiade (2012) « Cameroun : Assurer la mise en œuvre du nouveau régime financier de l'Etat et la convergence avec le système régional de gestion des finances publiques ». Rapport FMI.

### Annexe 1 : Cadre opérationnel de mise œuvre de la stratégie

Les pistes d'actions à mener dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie nationale de gouvernance sont décrites ci-après pour les deux volets considérés sur le plan opérationnel, à savoir :

- l'action spécifique « Gouvernance » ;
- la gouvernance sectorielle.

#### Opérationnalisation de l'action spécifique « gouvernance »

Sous domaines	Ministères correspondants	Activités de gouvernance	Structures responsables
Cadre institutionnel et juridique	PM, MINJUSTICE	Production, évaluation de l'application, et révision des textes législatifs et réglementaires	DAJ
Système judiciaire	MINJUSTICE		
Système électoral	ELECAM MINATD		
Maintien de l'ordre et sécurité publique	DGSN, SED		
DROITS DE L'HOMME	MINAS, MINATD, MINJUSTICE, CNDHL, CNC	Suivi de l'économie sociale Suivi des DESC Positionnement des droits humains dans les politiques publiques	DSR
		Activités sociales internes	Service social
DEMOCRATIE PARTICIPATIVE	MINEPAT, MINATD, MINCOM, CNC	Production de l'information sur la gestion des affaires publiques Facilitation de l'accès à l'information sur la GAP Représentation des acteurs civils dans les instances de décisions	D/COM DSR DAJ
Gouvernance locale	MINATD, CISL, MINEPAT, CND, MINFI	Suivi des transferts et exercice de compétences transférées Délégation des crédits Appui à la maîtrise d'ouvrage	DSR, SDB, Services déconcentrés
TRANSPARENCE DES POLITIQUES PUBLIQUES	MINEPAT, MINFI	Travaux PPBS : Planification, programmation, budgétisation, suivi évaluation	Comité PBBS
		Système d'information des politiques publiques	Service statistique
Qualité des services publics	MINFOPRA, SPRA	GRH	DAG

Sous domaines	Ministères correspondants	Activités de gouvernance	Structures responsables
	MINFI, MINEPAT	Système global de management	IG
		Evaluation de la performance des services	IG
		Travaux GAR	Cellule GAR
		Gestion budgétaire/budget programme	SDB
Lutte contre la corruption et les détournements de fonds publics	CONSUPE, MINFI MINEPAT	Lutte contre la corruption et les détournements des fonds publics	IG
Gouvernance économique	MINEPAT MINFI	Suivi des mesures relatives au climat des affaires Informations économiques	DSR

## Opérationnalisation de la gouvernance « sectorielle »

### Etat de droit

Champs thématiques	Pistes d'action	Intervenants
<b>OBJECTIF INTERMEDIAIRE: Redynamiser la régulation</b>		
<b>Réhabilitation de la régulation parlementaire</b>  <b>Responsable : parlement (AN+SENAT)</b>	renforcement des compétences du parlement dans l'initiative, l'élaboration, l'adoption et le suivi de l'application des lois ;	Parlement, Premier Ministère, SG/PR
	extension des compétences du parlement dans les rapports avec la société civile et le secteur privé	Parlement, Premier Ministère, SG/PR
	adaptation de l'organisation et des modalités fonctionnement des deux chambres	Parlement, Premier Ministère, SG/PR
	renforcement des capacités dans le contrôle de l'action du gouvernement	Parlement, Premier Ministère, SG/PR
	développement des services d'appui interne et de l'assistance parlementaire	Parlement, Premier Ministère, SG/PR
<b>Normalisation du processus et des organes de régulation</b>  <b>Responsable : Premier Ministre ou SGPR</b>	codification des règles de procédure en matière de régulation	Parlement, Premier Ministère, SG/PR
	rationalisation de la procédure législative	Parlement, Premier Ministère, SG/PR
	codification du mode d'évaluation parlementaire des institutions gouvernementales	Parlement, Premier Ministère, SG/PR
	mise en place effective des institutions de régulation (conseil constitutionnel, CES)	Premier Ministère, SG/PR
	évaluation/renforcement des structures de régulation (CNC, CNDHL, etc...)	Premier Ministère,
	redynamisation des structures ministérielles de régulation (IG, DAJ, DSR)	Premier Ministère,
<b>OBJECTIF INTERMEDIAIRE: raffermir le système judiciaire</b>		
<b>Renforcement des capacités du</b>	accroissement des effectifs	MINJUSTICE/MINFOP RA

<b>Champs thématiques</b>	<b>Pistes d'action</b>	<b>Intervenants</b>
<b>système judiciaire</b> <b>Responsable :</b> <b>MINJUSTICE</b>	acquisition d'expertises et de spécialités	MINJUSTICE/MINFOP RA/ENAM
	intensification des contrôles judiciaires	MINJUSTICE/Cours suprême
	renforcement de l'encadrement professionnel et déontologique des auxiliaires de justice	MINJUSTICE, ordres professionnels
	introduction des modes alternatifs de règlement des différends commerciaux	MINJUSTICE/OHADA
	diffusion de la jurisprudence	COUR SUPREME
<b>Développement des structures et moyens du système judiciaire</b> <b>Responsable :</b> <b>MINJUSTICE</b>	mise en place de l'ensemble des juridictions ordinaires et spécialisées	MINJUSTICE
	développement des infrastructures	MINJUSTICE
	mise à niveau de l'équipement et des moyens logistiques	MINJUSTICE
	informatisation complète des services judiciaires développement des mécanismes et programmes de réinsertion des détenus	MINJUSTICE
<b>OBJECTIF INTERMEDIAIRE: Accroître la fiabilité du système électoral</b>		
<b>Modernisation du code électoral</b> <b>Responsable :</b> <b>MINATD /ELECAM</b>	extension de la biométrie à l'ensemble du processus électoral	ELECAM, MINATD
	informatisation intégrale des opérations du processus électoral	ELECAM, MINATD
	modernisation des outils et modes opératoires	ELECAM, MINATD
	amélioration des dispositions du code électoral dans le sens de l'équité et la transparence	ELECAM, MINATD
	érection des principes, règles et dispositifs devant assurer l'impartialité d'ELECAM	MINADT, OSC, Partis politiques
<b>OBJECTIF INTERMEDIAIRE: Renforcer le dispositif d'ordre et de sécurité publics</b>		
<b>Renforcement de la sécurité publique</b> <b>Responsable :</b> <b>DGSN</b>	accroissement des moyens et capacités d'intervention des forces de l'ordre	DGSN, SED
	intensification de la police de proximité	DGSN
	amélioration de la coordination des forces de sécurité publique	DGSN, SED, MINATD
	renforcement de la surveillance du territoire	DGSN
	amélioration du renseignement	DGSN
	intensification du contrôle des séjours	DGSN
	maîtrise des mouvements transfrontaliers	DGSN, SED
	couverture des zones frontalières	DGSN, SED
<b>Relance de la lutte contre le désordre urbain et les nuisances civiles</b> <b>Responsable :</b>	contrôle des dynamiques urbaines	MINATD, MINDUH, CTD
	adaptation des stratégies de lutte et modes d'intervention contre le vandalisme désordre urbain	MINATD, MINDUH, MINDAF, CTD, DGSN, SED

<b>Champs thématiques</b>	<b>Pistes d'action</b>	<b>Intervenants</b>
<b>MINATD/CTD</b>	développement des capacités opérationnelles des polices municipales	MINATD, CTD
<b>OBJECTIF INTERMEDIAIRE: Accélérer la décentralisation</b>		
<b>Intensification des transferts de moyens et ressources aux CTD</b>  <b>Responsable : MINATD</b>	accroissement et amélioration de la mobilisation de la Dotation Générale de la Décentralisation	DGSN, SED
	intensification de la mise en œuvre de la fiscalité locale	DGSN, SED
	accroissement les transferts de moyens matériels aux CTD	DGSN, SED
	augmentation des dotations infrastructurelles patrimoniales et foncières des CTD	MINEPAT, DGSN, SED
<b>Reconfiguration des CTD</b> <b>Responsable : MINATD</b>	mise en œuvre des POE et TEC communaux	MINADT, MINFI, MINEPAT
	renforcement des capacités des cadres et élus locaux	MINFI, CTD
	amélioration de l'organisation et du fonctionnement interne dans le sens de	MINATD
	la performance et de la redevabilité	MINATD, CTD
	renforcement des capacités de planification et de programmation	MINATD, CTD, CEFAM, BMP
	renforcement des capacités à la maîtrise d'ouvrage	MINATD, CTD, SPRA
<b>Renforcement du processus de mise en œuvre de la décentralisation</b>  <b>Responsable : MINATD</b>	recentrage et renforcement de l'efficacité des actions des organismes d'appui : FEICOM, CEFAM	MINEPAT, CTD
	intensification de l'appui à la maîtrise d'ouvrage	TOUS LES MINISTERES,
	intensification de l'appui la coopération décentralisée	MINATD
	renforcement de l'assistance aux communes par le contrôle de gestion	MINATD
	élaboration et mise en œuvre une stratégie de décentralisation	MINATD
	restructuration /renforcement des structures d'accompagnement du processus	MINATD

## Participation

Champs thématiques	Pistes d'action	Intervenants
<b>OBJECTIF INTERMEDIAIRE: Accroître l'implication des acteurs civils a la gestion des affaires publiques</b>		
<b>Facilitation de l'accès à l'information sur la gestion des affaires publiques</b> <b>Responsable : MINCOM</b>	production systématique de l'information sur la gestion des affaires publiques	TOUS LES MINISTERES
	amélioration des performances des canaux étatiques à la diffusion des informations pour la GAP	MINCOM, TOUS LES MINISTERES
	sensibilisation des services publics/guichet SVP	TOUS LES MINISTERES
<b>Institutionnalisation de la participation et Renforcement des capacités des acteurs et des organisations de la société civile</b> <b>Responsable : MINADT/MINEPAT</b>	intensification du dialogue Etat-AC pour le suivi de l'efficacité de l'APD dans le sens de la déclaration de paris	MINEPAT, MINFI
	élaboration et mise en œuvre d'un cadre de partenariat Etat AC pour le suivi de la GAP	MINEPAT, MINATD
	augmentation de la représentation des acteurs civils dans les instances de décision	MINEPAT, MINATD, TOUS LES MINISTERES
	appui à la structuration de la société civile	MINATD, MINEPAT
	renforcement des capacités des AC au suivi de la GAP	MINATD, MINFI
	accroissement de l'appui étatique aux OSC	MINATD, MINEPAT, MINFI
	intensification du partage de la vision	MINATD, MINEPAT
	facilitation de l'accès à la coopération et au financement des OSC en matière des droits humains	MINEPAT, TOUS LES MINISTERES
	mise en œuvre d'un partenariat Etat-OSC pour le développement des droits humains/DESC	MINEPAT, MINAS
<b>OBJECTIF INTERMEDIAIRE: Intensifier la protection et l'exercice des droits humains</b>		
<b>Renforcement de la promotion des droits humains</b> <b>Responsable : MINAS</b>	intensification de la vulgarisation des droits humains	PREMIER MINISTERE, MINAS, MINJUSTICE
	renforcement de la visibilité des droits humains dans les politiques publiques	MINEPAT, MINFI, MINFOPRA, MINISTERES SOCIAUX
	accentuation de la coordination gouvernementale des politiques et programmes de droits humains	MINEPAT, MINFI, MINFOPRA, MINISTERES SOCIAUX
	achèvement de la codification des droits humains : code de la famille, code civil, code pénale	MINEPAT, MINFI, MINFOPRA, MINISTERES SOCIAUX
<b>Renforcement des structures étatiques chargées des droits humains</b> <b>Responsable : MINAS</b>	octroi de capacités adéquates aux structures étatiques chargées de DH	MINAS, MINEPAT, MINFI, MINFOPRA
	renforcement des capacités d'action du CNDHL	PM
	renforcement des programmes étatiques du domaine des droits humains	MINAS, MINEPAT
	intensification de la coopération internationale pour la mise en œuvre des DESC	MINAS, MINREX, MINEPAT

Champs thématiques	Pistes d'action	Intervenants
<b>Consolidation de l'exercice des libertés publiques</b> <b>Responsable :</b> <b>MINATD</b>	action IEC et défense de l'exercice des libertés publiques	MINCOM, MINATD
	développement de la fonction de médiation dans l'exercice des libertés publiques	MINATD, MINCOM, DGSN

### Transparence et redevabilité

Champs thématiques	Pistes d'action	Intervenants
<b>OBJECTIF INTERMEDIAIRE: Assurer le réglage systématique des politiques publiques au système PPBS</b>		
<b>Intensification de l'élaboration des stratégies sectorielles, ministérielles, thématiques</b> <b>Responsable :</b> <b>MINEPAT</b>	redynamisation des comités PPBS	Tous ministères
	renforcement des capacités en planification stratégique	Tous ministères, MINEPAT
	renforcement de la coordination gouvernementale de l'exercice de planification	SG/PM
<b>Renforcement et recentrage de la programmation aux objectifs du développement (cf : PMFP)</b> <b>Responsable :</b> <b>MINEPAT/MINFI</b>	accentuation de la maturation des projets	Tous ministères, MINEPAT
	articulation des cycles planification-programmation-budgétisation	Tous ministères, MINEPAT, MINFI
	suivi de la mise en œuvre de la déclaration de Paris	MINEPAT, MINFI
<b>Développement des systèmes d'information des politiques publiques</b> <b>Responsable :</b> <b>MINEPAT/INS</b>	mise en place et renforcement des dispositifs statistiques	Tous ministères, INS
	monitoring des politiques publiques	Tous ministères, MINEPAT
<b>Généralisation de l'évaluation stratégique</b> <b>Responsable :</b> <b>MINEPAT/MINFI</b>	Intensification du partage de la vision	Tous ministères, MINEPAT
	Internalisation du DSCE	Tous ministères, MINEPAT
	Généralisation de l'auto évaluation : pratique des exercices de revue	Tous ministères, MINEPAT, MINFI
<b>OBJECTIF INTERMEDIAIRE: Accentuer la rationalisation de la gestion des services publics</b>		
<b>Modernisation de la gestion des ressources humaines</b> <b>Responsable :</b> <b>MINFOPRA</b>	extension et intensification de la mise en œuvre des POE	MINFOPRA
	modernisation de la gestion des carrières	MINFOPRA
	rationalisation des incitations normatives	MINFOPRA
	modernisation du système d'évaluation des ressources humaines	MINFOPRA

<b>Champs thématiques</b>	<b>Pistes d'action</b>	<b>Intervenants</b>
<b>Développement du management global moderne</b>  <b>Responsable : MINFOPRA</b>	instauration de systèmes gestionnaires performants	ISMP, SPRA
	systematisation et intensification de la démarche RCB	ISMP, SPRA
	intensification de la mise en œuvre de la GAR	PROMAGAR
	implantation du management moderne : S/S orientation : les gouvernances sectorielles S/S mobilisation : optimisation des procédures d'acquisition et allocation des ressources S/S social : optimisation des dynamiques et interactions humaines S/S gestionnaire : organisation, planification, coordination S/S performance : maximisation des variables résultantes	ISMP, SPRA
<b>Amélioration de la gestion et du suivi de l'exécution budgétaire (cf : PMFP)</b> <b>Responsable : MINFI</b>	amélioration des systèmes d'information budgétaire	MINFI, MINEPAT
	approfondissement de la mise en œuvre du budget programme	CONSUPE
	intensification de la mise en œuvre du PMFP	MINFI, MINEPAT, MINFOPRA
<b>Renforcement de la rationalisation de la gestion des entreprises publiques (cf : PMFP)</b> <b>Responsable : MINEPAT/MINFI/CTR</b>	renforcement de la gestion contractuelle	MINFI, MINEPAT
	consolidation de l'équilibre financier	MINFI, MINEPAT
	renforcement du suivi des entreprises parapubliques	MINFI, MINEPAT
<b>OBJECTIF INTERMEDIAIRE: Renforcer la stratégie et le dispositif de lutte contre la corruption et les détournements des fonds publics</b>		
<b>Renforcement du dispositif de contrôle des finances publiques (cf : PMFP)</b> <b>Responsable : MINFI</b>	renforcement du contrôle parlementaire des finances publiques	PM, SG/PR, Parlement
	renforcement des contrôles internes administratifs et financiers	PARLEMENT, MINFI
	renforcement du contrôle supérieur des finances publiques	MINFI
	accroissement des moyens des structures chargées du contrôle des finances publiques	CONSUPE
	renforcement du contrôle juridictionnel	MINJUSTICE, COURS SUPRÊME, SP/PR
<b>Répression de la corruption et des atteintes à la fortune publique (cf : PMFP)</b>	renforcement de la coordination des OLCCDDP	PM, SG/PR
	l'application systématique de la chaîne dénonciation, investigation, jugement, sanctions	MINJUSTICE
	accroissement des moyens logistiques et techniques des OLCCDDP	MINFI, MINEPAT, MINFOPRA

Champs thématiques	Pistes d'action	Intervenants
<b>Responsable :</b> <b>CONSUPE</b>	développement de la "Class action"	MINATD
	répression de l'enrichissement illicite (application de l'article 66 de la constitution)	MINJUSTICE, SG/PR

### Climat des affaires

Champs thématiques	Pistes d'action	Intervenants
<b>OBJECTIF INTERMEDIAIRE: Relever la gouvernance économique</b>		
<b>Assainissement de l'environnement et du cadre opérationnel des activités économiques</b>	éradication des pratiques antiéconomiques	MINCOMMERCE, MINFI, DGSN, SED
	assainissement des marchés publics dans le sens de la fluidité de l'équité et de la transparence	MINMAP
	amélioration de l'accès aux services d'infrastructures	MINEPAT, MINISTERES SECTORIELS
<b>Renforcement de l'accompagnement des entreprises</b>	amélioration de l'efficacité du dialogue publics-privé pour le suivi d'amélioration du climat des affaires(CBF)	MINEPAT, MINFI, GICAM, MECAM, TOUS LES MINISTERES
	renforcement du BCS	MINEPAT, MINFI, GICAM, ETC...
	développement des contrats de partenariat public /privé	MINEPAT, MINFI, CARPA
	évaluation et renforcement de l'action des agences de régulation : ARMP, ART, APN, ARSEL, etc...	MINEPAT
	élimination des coûts de transaction et réduire les coûts de facteurs	MINEPAT, MINFI
	rationalisation du secteur informel	MINPMESA
<b>Intensification de la mise en œuvre de la charte des investissements</b>	développement des systèmes d'incitation	MINIMIDT, MINEPAT, MINFI,
	élaboration et mise en œuvre les codes sectoriels	MINIMIDT, MINEPAT, MINFI,
	Impulsion du développement des zones économiques	MINIMIDT, MINEPAT, MINFI,
	évaluation et renforcement des institutions mises en place dans le cadre de la charte	MINIMIDT, CTR MINEPAT, MINFI,
<b>Instrumentation et pilotage de la politique économique</b>	renforcement de la stabilisation macro économique	MINEPAT ; MINFI
	intensification des reformes structurelles	MINEPAT ; MINFI
	reformes de la fiscalité budgétaire à la fiscalité économique	MINFI
	intensification des IDE	MINEPAT, MINFI, API
	renforcement des systèmes d'information économique et des outils d'aide à la décision : comptes de la nation, modèles de prévision, matrice de comptabilité sociale, budgets	MINPAT, INS

Champs thématiques	Pistes d'action	Intervenants
	économiques, programmation monétaire, TEI, TEE, TES	

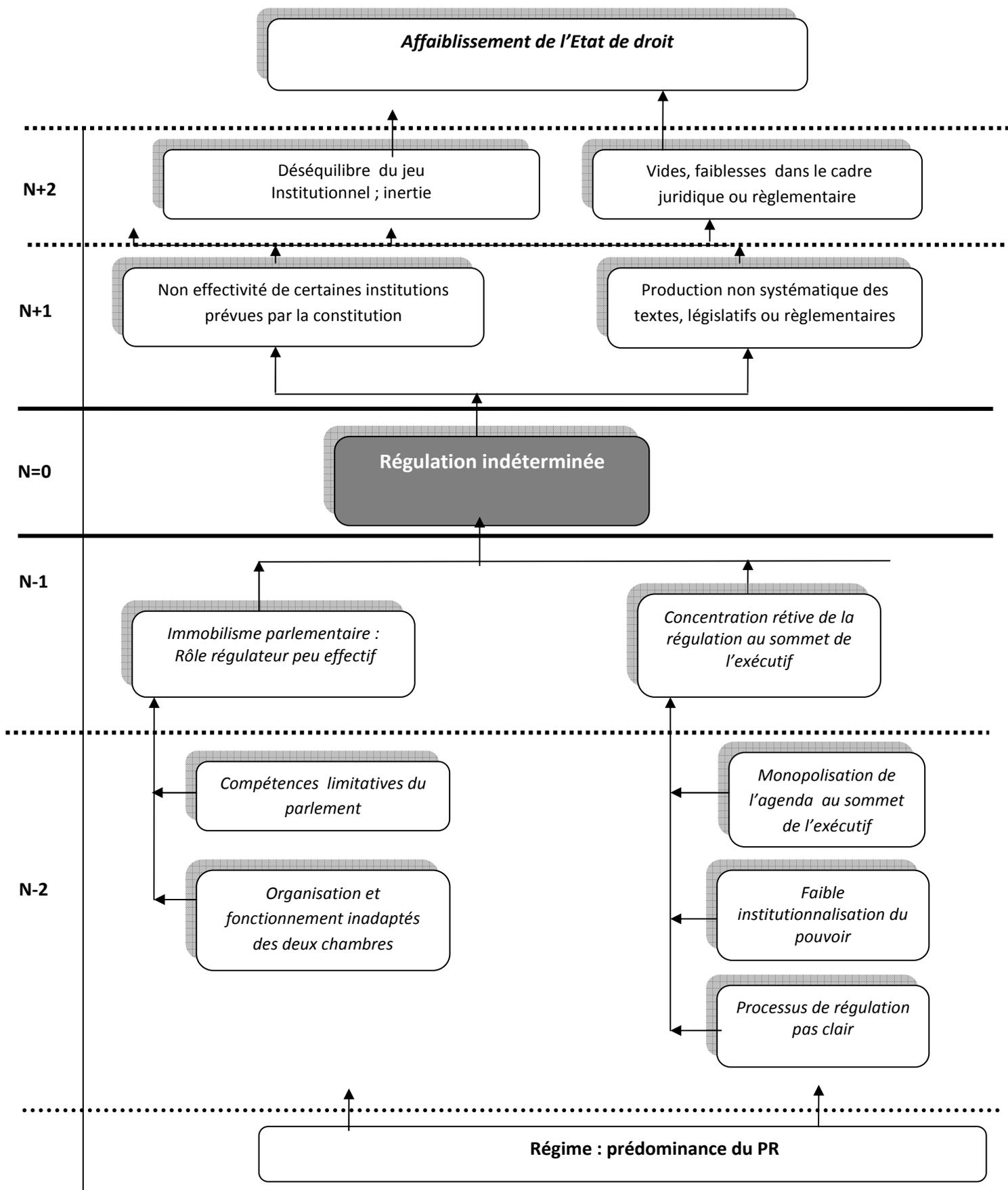
**Annexe 2 : Segmentation du concept de gouvernance en onze (11) composantes, selon les quatre dimensions et champs d'interventions**

Composantes	Dimensions			
	Etat de droit	Participation	Transparence	Redevabilité
Cadre juridique et institutionnel	X			
Système judiciaire	X			
Système électoral	X	X		
Droits de l'homme	X			
Maintien de l'ordre	X			
Démocratie participative	X	X	X	
Gouvernance locale		X	X	
Transparence des politiques publiques			X	X
Environnement économique		X	X	
Performance et qualité du service public			X	X
Lutte contre la corruption et des détournements des deniers publics			X	X

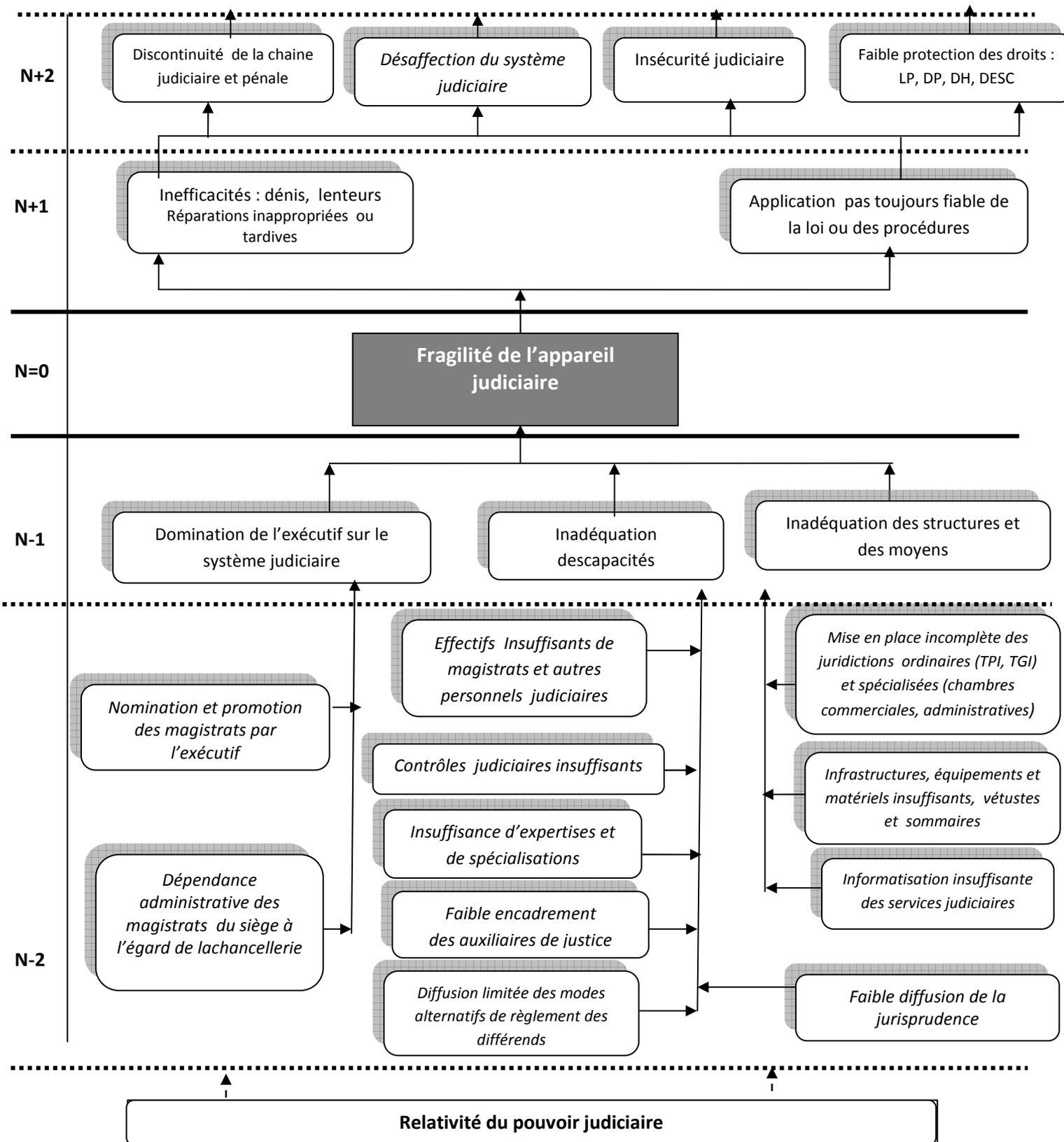
Composantes	Champs
<b>Cadre juridique et institutionnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- application de la constitution</li> <li>- mise en place des institutions</li> <li>- rapport/ équilibre des trois pouvoirs</li> <li>- production des règles : élaboration, adoption, vote, promulgation des lois et règlements</li> <li>- processus de régulation</li> </ul>
<b>Système judiciaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- accès à la justice</li> <li>- efficacité et qualité de la justice</li> <li>- éthique et déontologie</li> <li>- mise en place des juridictions adaptées</li> <li>- un système carcéral adapté</li> </ul>
<b>Système électoral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- participation des citoyens (genre et minorités)</li> <li>- code électoral</li> <li>- régularité et transparence des opérations</li> <li>- liberté, équité et transparence du scrutin</li> <li>- légitimité des élus</li> </ul>
<b>Droits de l'Homme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- protection des droits de l'homme</li> <li>- promotion des droits de l'homme</li> <li>- développement des droits humains</li> <li>- promotion des droits économiques, sociaux et culturels</li> <li>- protection sociale</li> <li>- protection civile</li> </ul>
<b>Environnement économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- climat des affaires</li> <li>- dialogue public-privé</li> <li>- Partenariat public-privé</li> <li>- charte des investissements</li> </ul>

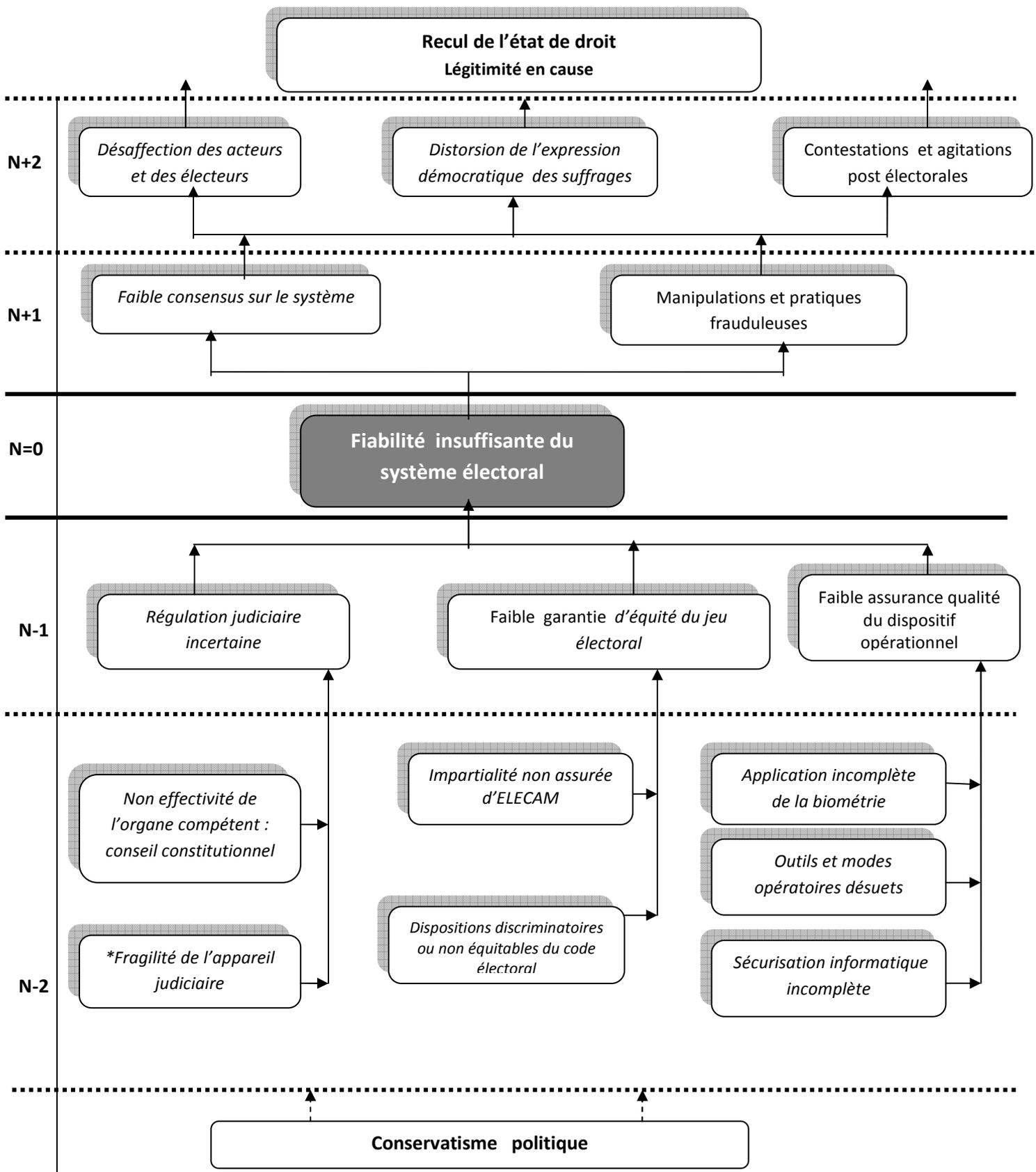
Composantes	Champs
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protection de la propriété privée</li> <li>- facilitation de l'entreprenariat</li> <li>- politique de croissance économique et de compétitivité</li> <li>- système des marchés publics</li> </ul>
<b>Maintien de l'ordre et sécurité publique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ordre civil</li> <li>- sécurité intérieure</li> <li>- libertés publiques</li> <li>- protection des personnes et des biens</li> <li>- sécurité transfrontalière</li> </ul>
<b>Démocratie participative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- structuration et renforcement des OSC</li> <li>- participation des acteurs non étatiques (syndicats, chambres consulaires, organisations patronales, partenaires techniques et financiers, ONG internationales)</li> <li>- médias</li> <li>- information des citoyens</li> <li>- suivi participatif</li> <li>- intégration de la diaspora</li> <li>- développement participatif</li> </ul>
<b>Gouvernance locale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- transferts des compétences et de moyens</li> <li>- tutelle et accompagnement des CTD</li> <li>- exercice par les CTD des compétences transférées</li> <li>- production des services de base</li> <li>- impulsion du développement local</li> <li>- redevabilité des autorités locales</li> <li>- développement participatif</li> </ul>
<b>Transparence des politiques économiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fonctionnement de la chaîne PPBS</li> <li>- fonctionnalités connexes : CDMT, BP, etc...</li> <li>- opérationnalisation de la vision</li> <li>- planification stratégique</li> <li>- coordination des stratégies</li> <li>- mise en œuvre, suivi et évaluation des stratégies</li> <li>- suivi des politiques publiques</li> <li>- évaluation des politiques publiques</li> <li>- allocation optimale des ressources</li> <li>- coordination des interventions des PTF</li> </ul>
<b>Performance et qualité du service public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GRH (recrutement, mobilité interprofessionnelle, harmonisation des profils de carrière régime des retraites, rémunération)</li> <li>- Gouvernance financière (nouveau régime financier, Budget programme, qualité de la dépense, fiscalité)</li> <li>- gestion axée sur les résultats</li> <li>- Cohérence institutionnelle</li> <li>- Cohérence des procédures administratives, managementbureaucratie administrative</li> <li>- Cohérence des programmes, projets et actions publics</li> </ul>
<b>Lutte contre la corruption et des détournements des deniers publics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dispositif de LCCDDP</li> <li>- protection de la fortune publique</li> <li>- criminalité financière</li> <li>- reddition des comptes</li> </ul>

### Annexe 3 : Arbres à problème

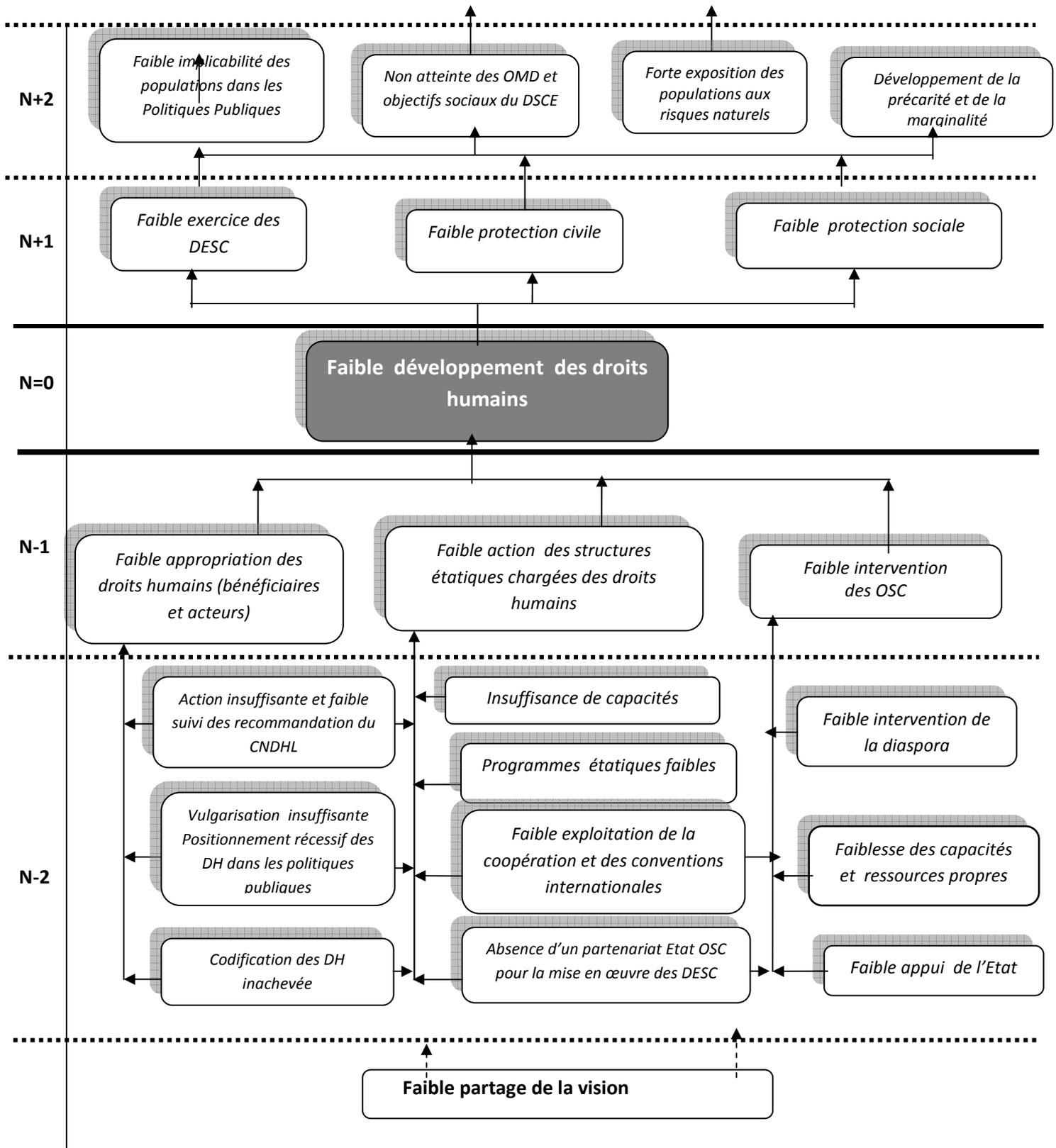


**Accroissement du risque : Baisse de l'attractivité**

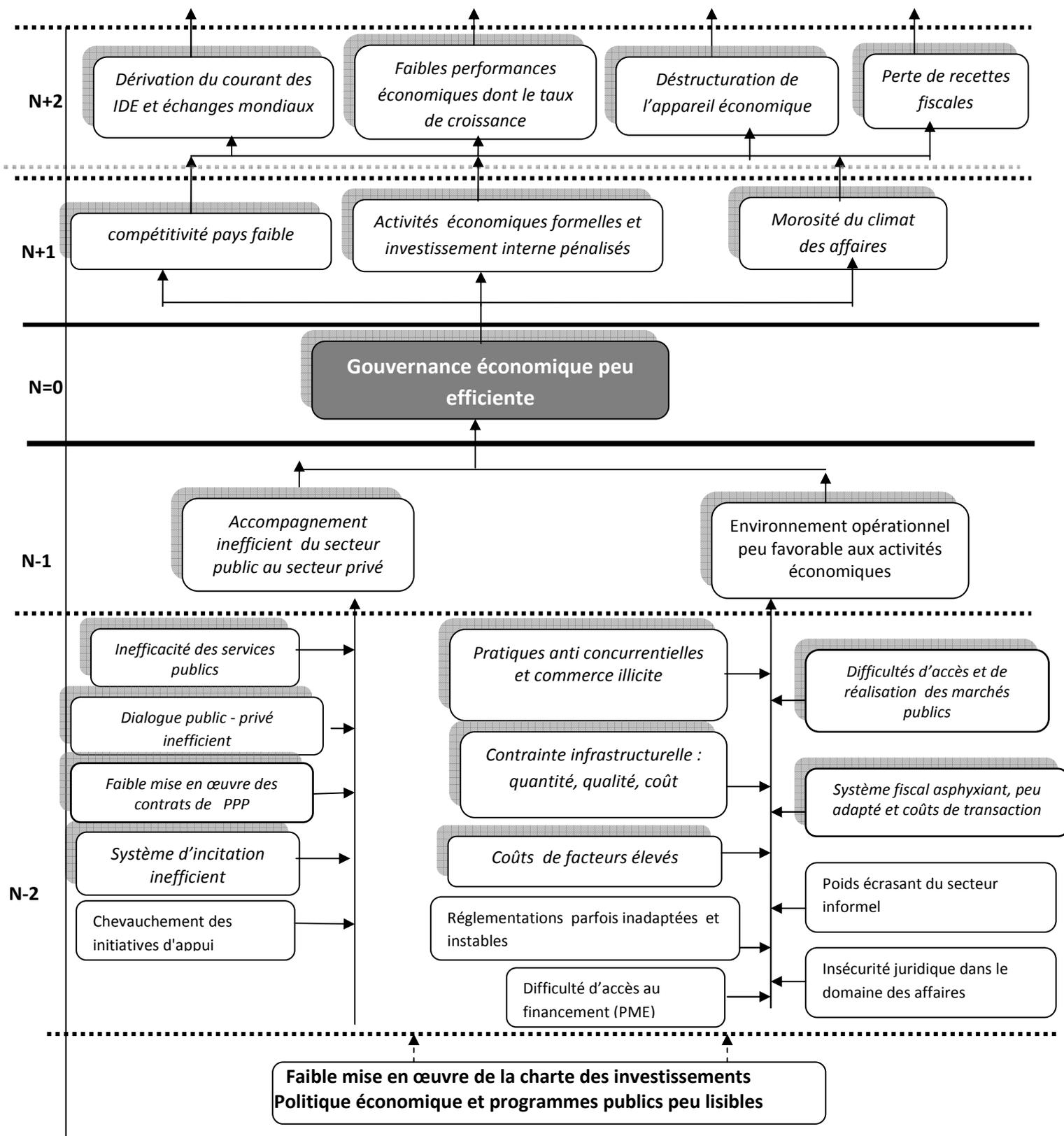


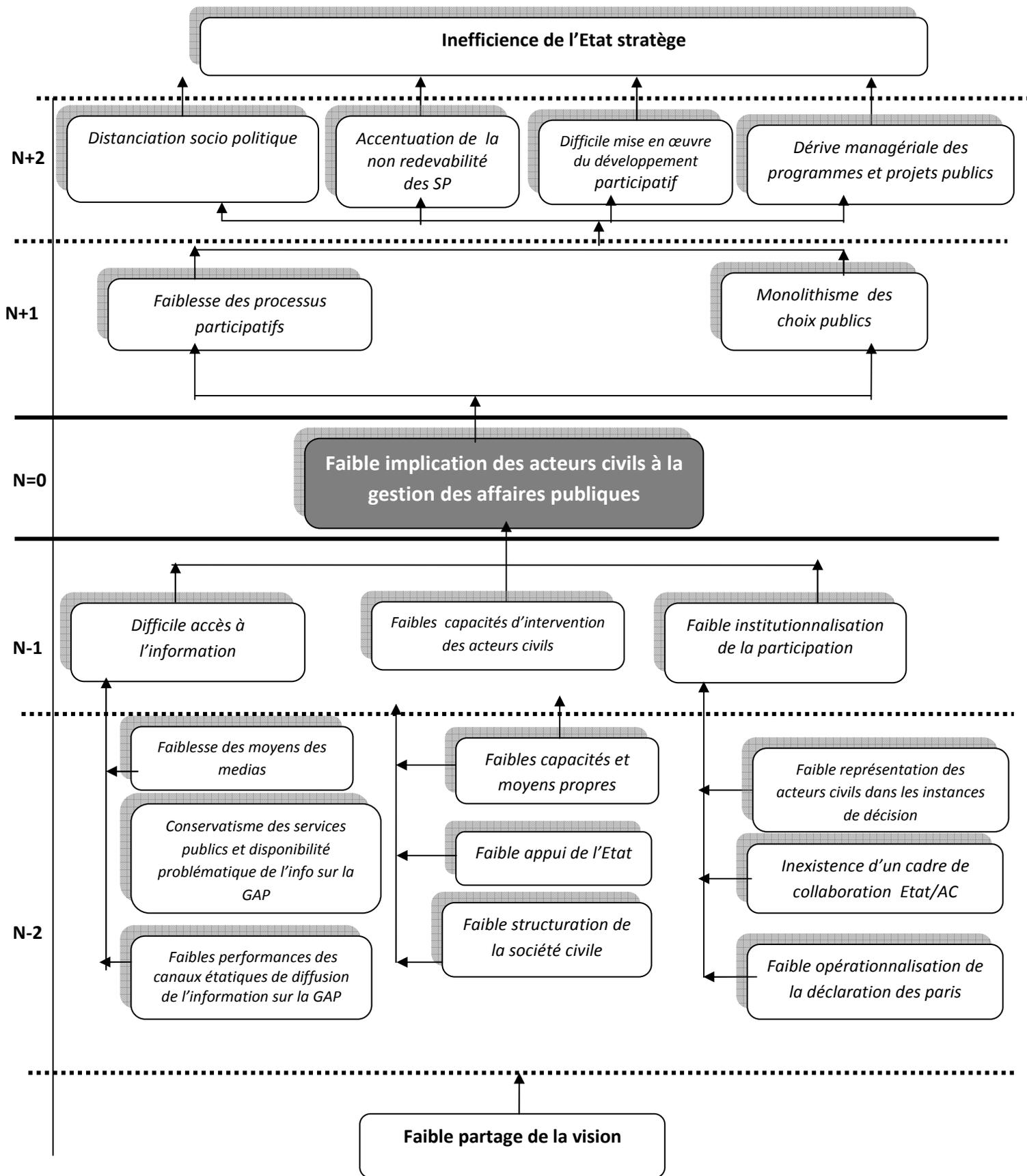


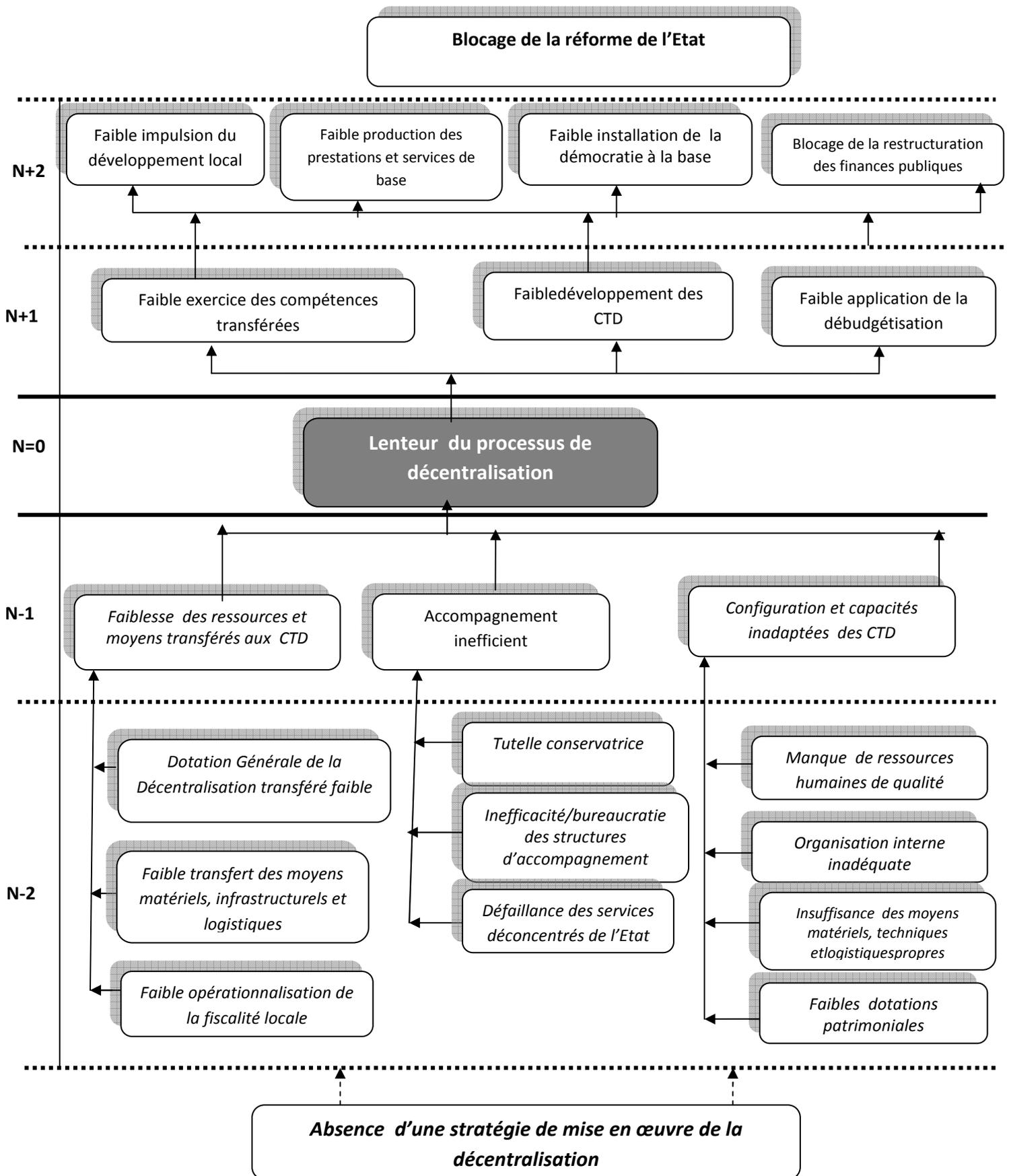
**Fracture socio-économique**

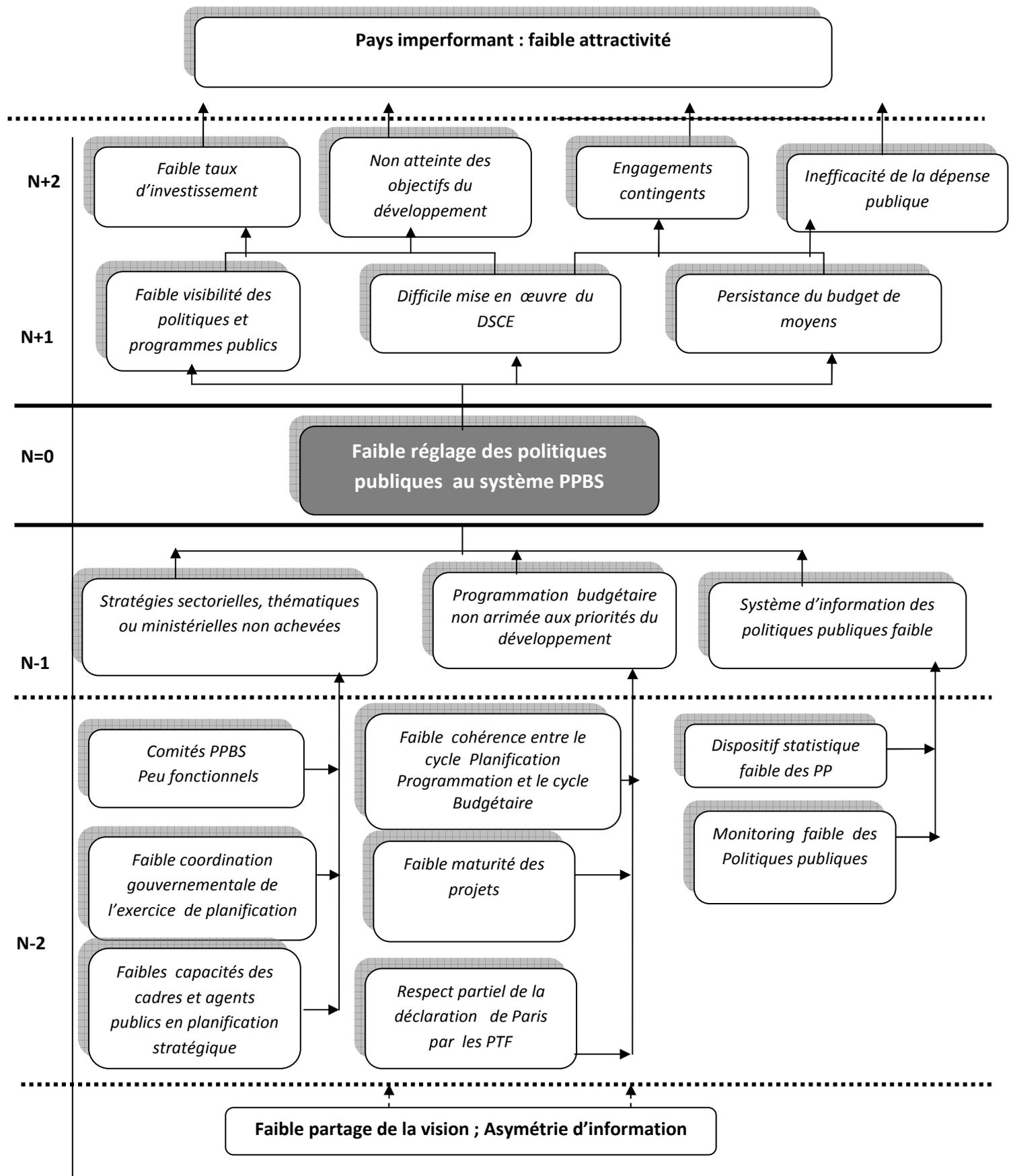


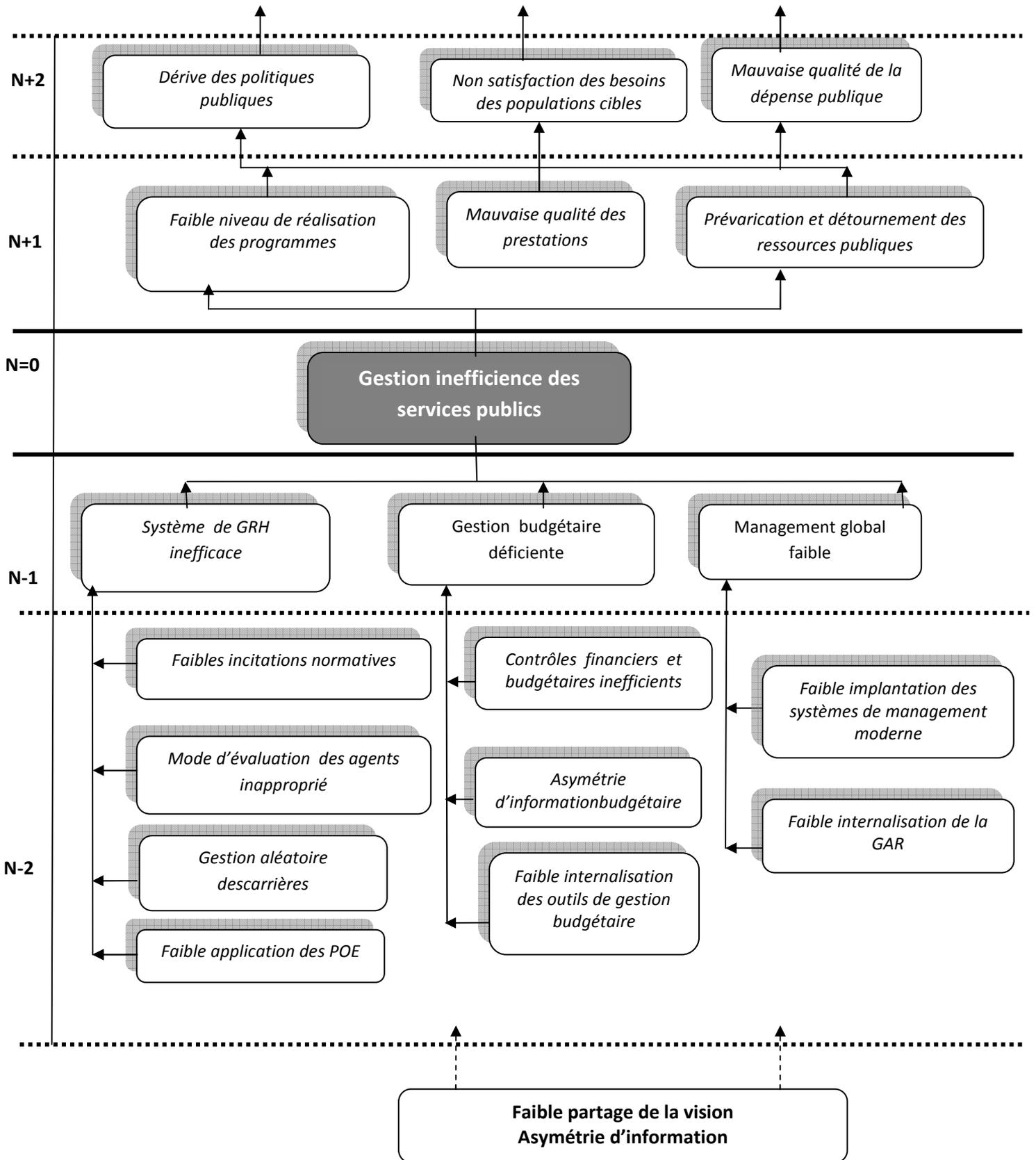
**Emergence économique (2035) compromise**

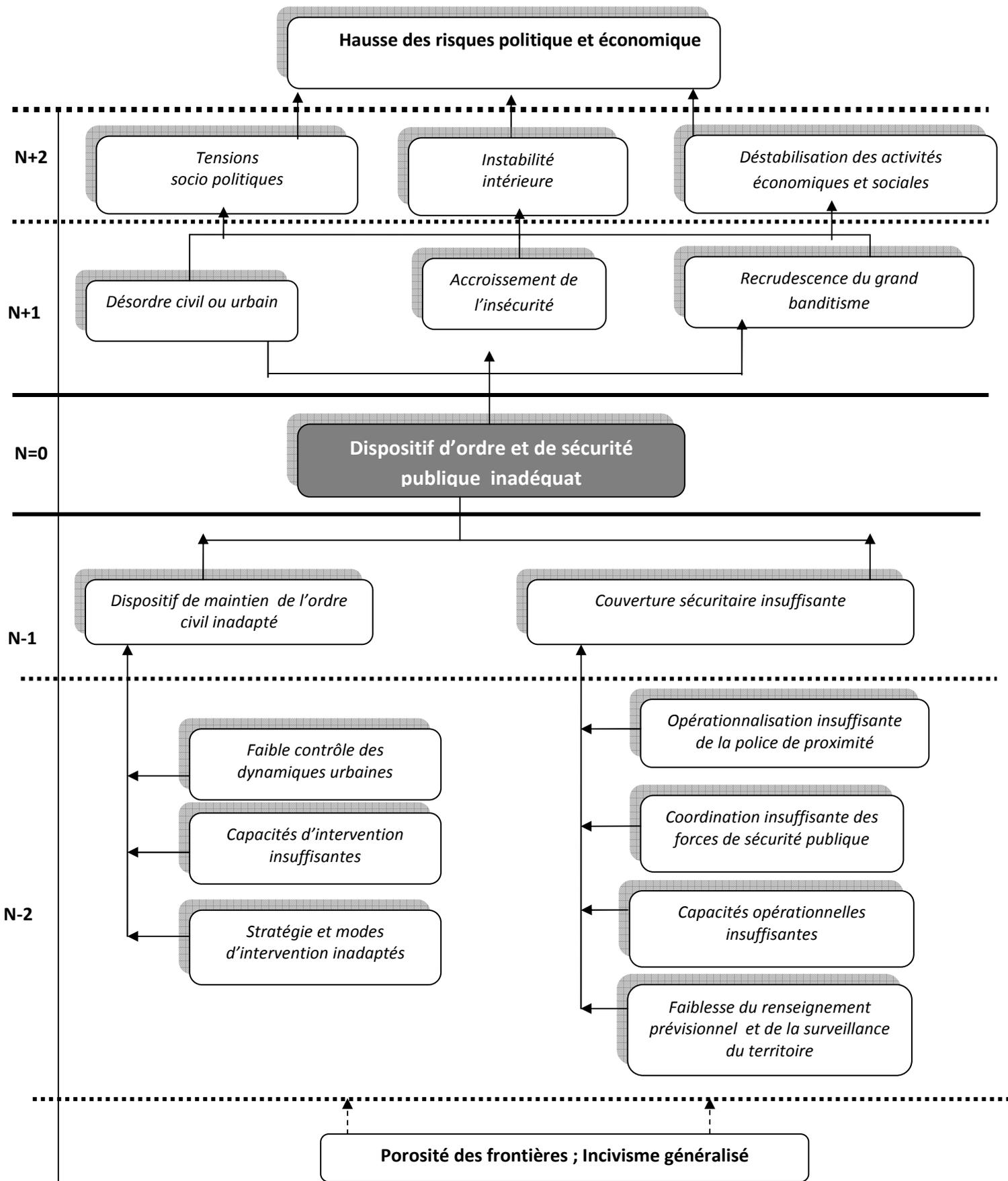




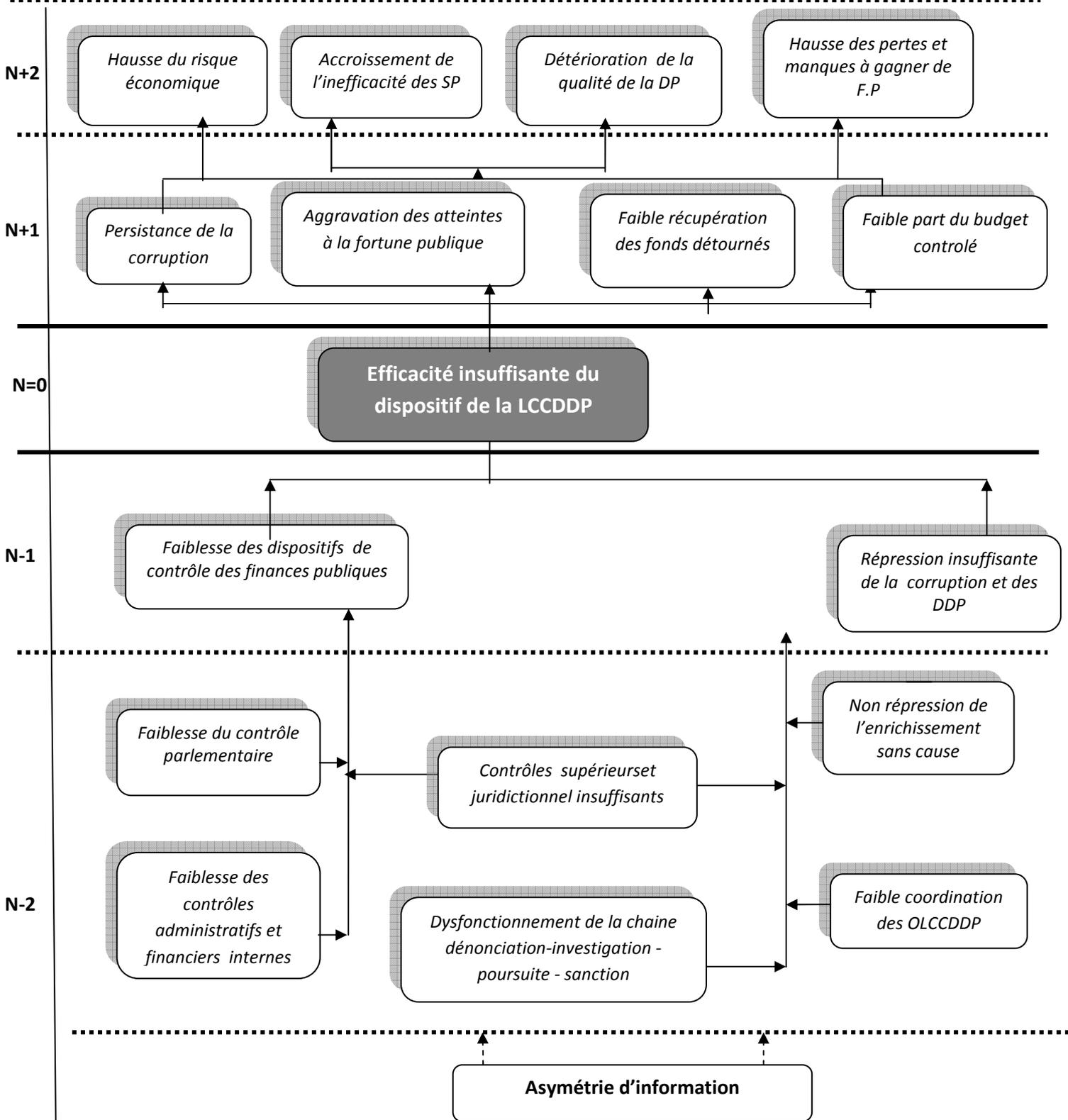








Faible de l'attractivité du pays



## Annexe 4 : Configuration générale des options

	Option 1	Option 2	Option 3
<b>Principe</b>	-établit un scénario tendanciel -celui-ci est basé sur la projection des stratégies actuelles -il présente une évolution « au fil de l'eau » du domaine	-scénario gradualiste -marqué par l'introduction d'initiatives et orientations nouvelles s'inspirant de la vision du domaine, - il donne une évolution du domaine « au petit trot »	-scénario volontariste -consiste en un changement de stratégie pour accélérer la transition vers l'émergence avec un engagement fort sur l'économie. - il présente une évolution « au galop » du domaine
<b>Cadre conceptuel</b>	Sortant d'une longue période d'ajustement structurel et de stabilisation des finances publiques, le scénario est basé sur la <u>réconciliation</u> des priorités du gouvernement (stabilité macro économique, croissance, emploi) avec la capacité de financement et les capacités d'absorption et d'exécution des budgets des ministères	Suite aux résultats modestes du DSCE à mi- parcours ce scénario vise à un <u>rattrapage</u> des objectifs économiques et sociaux du DSCE à travers une gouvernance qui dynamise les forces motrices avec une amélioration de l'existant.	Le scénario est basé sur un <u>sautqualitatif</u> impliquant des ruptures dans le dispositif actuel avec un ajustement de trajectoire pour atteindre les objectifs de la vision à l'horizon 2035 Le concept met l'accent sur la gouvernance économique, ou la gouvernance globale au service de l'économie pour une croissance tous azimuts.
<b>Les politiques</b>	Maintien des politiques actuelles et poursuite des orientations définies dans le DSCE	Reformulation des politiques existantes et amélioration des orientations du DSCE sur la base de la vision du domaine	Modification des paradigmes et changement des politiques ; mise en œuvre d'orientations nouvelles : -accélération -gestion et report de déséquilibres transitoires (finances publiques, balance des paiements) - politique agressive de reconstruction de la capacité d'offre -Reformulation des politiques de toutes les autres composantes du domaine dans le sens d'accroître l'attractivité économique : régulation économique, justice commerciale, sécurité, performance des services publics, lutte contre la corruption et les détournements des deniers publics

	<b>Option 1</b>	<b>Option 2</b>	<b>Option 3</b>
<b>Les dispositifs de mise en œuvre</b>	-les dispositifs actuels de mise en œuvre sont conservés. Il est recherché une intensification des actions pour améliorer les résultats	-les dispositifs de mise en œuvre sont réajustés et complétés -il y'a un renforcement des actions dans les secteurs stratégiques -l'accent est mis sur le suivi évaluation des actions pour en assurer les résultats.	De nouveaux dispositifs de mise en œuvre sont mis en place suivant la ligne des nouvelles politiques à mettre en œuvre
<b>Profil</b>	-profil basique du DSCE (08 composantes) ce scénario est conforme aux orientations et dispositions prises dans le DSCE	-le profil ici est celui du DSCE réajusté par la prise en compte de la segmentation de l'état des lieux et du diagnostic du domaine	Le profil est arrimé sur la vision 2035 avec une priorité clairement affichée sur l'économique
<b>Mode d'action de l'Etat</b>	L'Etat joue un rôle d'orientation en mode indicatif	L'Etat assure la coordination en mode incitatif	L'Etat assure la supervision du domaine en mode directif, avec une intervention active dans le domaine.
<b>modèle d'inspiration</b>	Cameroun model actuel	Rwanda, Ghana, Ouganda	Tigres et dragons émergents (Asie du sud-est) : Thaïlande, Malaisie,

## Annexe 5 : Déclinaison des orientations

	S1 : Scénario tendanciel	S2 : Scénario gradualiste (S1+)	S3 : Scénario volontariste
<b>Cadre institutionnel et juridique</b>	Renforcement des capacités des intervenants dans la chaîne	-réhabilitation du contrôle régulateur du parlement, -mise en place de toutes les institutions prévues par la constitution, pour un accompagnement effectif de l'exécutif vers l'amélioration de la régulation -clarification du processus de régulation	Le scénario est basé sur le concept de pays-entreprise. Il implique une régulation centrée sur les performances économiques L'Etat organise et gère le cadre institutionnel et juridique sur la base des enjeux économiques. La législation et la réglementation de tous les secteurs sont prioritairement centrées sur la modernisation et l'efficacité du système économique.
<b>Système électoral</b>	-mise en place de l'organe indépendant de gestion des élections (ELECAM) -mise en place de l'organe judiciaire : le conseil constitutionnel -dispositions du code électoral : liberté, et transparence des scrutins -informatisation des opérations électorales -modernisation du processus électoral	-autonomie d'ELECAM - accent sur l'application de la biométrie sur le tout le processus électoral	Indépendance de l'organe de gestion des élections
<b>Système judiciaire</b>	-Renforcement de l'indépendance du pouvoir judiciaire -construction d'infrastructures -recrutement des personnels -renforcement des capacités -équipement des services -informatisation des procédures	-formations spécialisées des magistrats et personnels judiciaires. -amélioration des rémunérations et des conditions de travail. Permettront à ceux-ci d'être plus forts et plus libres dans l'exercice de la justice	Différenciation de la justice commerciale Opérationnalisation des modes internationaux de règlement des différends commerciaux : arbitrage, médiation Accent sur la protection des droits

	<b>S1 : Scenario tendanciel</b>	<b>S2 : Scenario gradualiste (S1+)</b>	<b>S3 : Scenario volontariste</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- promotion de l'éthique et de la déontologie professionnelles</li> <li>-facilitation de l'accès à la justice</li> </ul>		de propriété
<b>Droits humains</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-renforcement des compétences et moyens d'actions de la CNDHL</li> <li>-mise en œuvre des conventions internationales</li> <li>-mise en place d'un réseau d'OSC</li> <li>-Mise en place d'une plate forme de coordination pouvoirs publics – CNDHL-OSC</li> <li>- protection civile : sensibilisation, IEC</li> <li>-confection et mise en œuvre d'un plan de contingence pour la couverture efficiente des risques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Appropriation des droits humains</li> <li>-renforcement des capacités des structures chargées de la mise en œuvre des droits humains (ministère du sous secteur de l'appui social : MINAS, MINPROFF) et CNDHL</li> <li>- statut des OSC</li> <li>-appui aux OSC comme partenaires des pouvoirs publics dans la mise en œuvre des droits économiques sociaux et culturels (DESC)</li> <li>-développement de la fonction de médiation social</li> </ul>	
<b>Climat des affaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-renforcement du dialogue sur le suivi du climat des affaires</li> <li>-mise en place et fonctionnement effectif du Cameroon business forum (CBF)</li> <li>- prise en main et appropriation effective du Business climatesurvey (BCS)</li> <li>-harmonisation du cadre juridique avec le droit OHADA</li> <li>-mise en œuvre de la charte d'investissement</li> <li>-renforcement de la lutte contre la fraude, la contrebande, les trafics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-accélération de la mise en œuvre de la charte des investissements</li> <li>-appui à l'efficacité des services publics</li> <li>- transparence et fluidité des marchés publics</li> <li>-amélioration des cadres opératoires des entreprises</li> <li>-intensification de la mise en œuvre des contrats de partenariats public-privé</li> <li>-promotion de la concurrence dans les secteurs productifs</li> <li>-Accentuation de la régulation étatique dans les secteurs stratégiques</li> <li>-interventions ciblées de l'Etat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-appui de l'Etat aux entreprises stratégiques publiques ou privées</li> <li>-collaboration plus étroite entre l'état et les entreprises.</li> <li>- clarification de la politique économique : reconstruction de l'offre, diversification et compétitivité, relance tous azimuts</li> <li>-résolution de la contrainte infrastructurelle</li> <li>-intervention directe et massive de l'Etat</li> <li>-investissement massif dans les</li> </ul>

	<b>S1 : Scenario tendanciel</b>	<b>S2 : Scenario gradualiste (S1+)</b>	<b>S3 : Scenario volontariste</b>
	internationaux -suivi statistique du commerce extérieur -sécurisation des échanges aux frontières -mise en place d'une administration nationale antidumping		infrastructures -opérationnalisation de la RSE
<b>Maintien de l'ordre de sécurité</b>	-Lutte contre le grand banditisme interne, transfrontalier et les coupeurs de route -Recrutement d'effectif -sécurisation des frontières	-intensification du renseignement préventif et anticriminel -renforcement de l'équipement des forces de sécurité -amélioration de la coordination des forces de sécurité	Investissement massif dans la sécurité
<b>Démocratie participative</b>	-renforcement du suivi participatif -diffusion systématique de l'information sur la gestion des affaires publiques -développement de la communication de proximité -promotion des radios communautaires -renforcement du contrôle parlementaire et du contrôle citoyen	-plus grande mobilisation de la société civile comme partenaire stratégique de l'Etat dans l'offre des services sociaux et pour l'intégration des forces sociales dans les dynamiques économiques et la décentralisation, la lutte contre les forces centrifuges, le marketing des politiques publiques -renforcement de la collaboration avec les PTF pour l'amélioration de l'efficacité de l'APD (et déclaration de Paris). Il s'agira de relever les défis liés à l'appropriation, l'alignement, l'harmonisation, la responsabilité mutuelle, la gestion axée sur les résultats et la participation qui sont considérées comme critères clés de l'efficacité du partenariat. -revoir, élargir et améliorer la nature et la portée de la contribution des partenaires	- Responsabilisation de ANE vers des " Autorités administratives indépendantes"

	<b>S1 : Scenarion tendanciel</b>	<b>S2 : Scenarion gradualiste (S1+)</b>	<b>S3 : Scenarion volontariste</b>
		<p>extérieures au processus de développement du Cameroun, avec une densification des partenariats avec des pays émergents (Brésil et pays d'Asie du Sud-est notamment la Chine, l'Inde, la Corée du Sud...) et le monde islamique.</p> <p>-amélioration de la représentation de la société civile dans les instances de décisions            -renforcement des capacités des OSC            - développement du contrôle citoyen « class action »            -facilitation de l'intégration de la diaspora            -sensibilisation des administrations et structures publiques</p>	
<b>Gouvernance locale</b>	<p>-Transfert des compétences et des moyens aux collectivités territoriales décentralisées (CTD)            -renforcement des capacités des élus et des techniciens locaux            -prise en compte de la décentralisation dans les stratégies sectorielles            -élaboration et mise en œuvre des contrats plans et les contrats de ville            -instauration systématique des plans de développement pour les communes et les régions            - renforcement du rôle économique des</p>	<p>-élaboration d'une stratégie de mise en œuvre de la décentralisation            -débudgétisation en faveur des CTD            -Accroissement de la dotation générale de la décentralisation            -opérationnalisation de la fiscalité locale            -appui à la maîtrise d'ouvrage des CTD            -amélioration de l'organisation interne des CTD            -amélioration de l'efficacité des appuis aux CTD            -mise en œuvre des budgets participatifs</p>	<p>-transfert effectif d'une fraction significative des recettes budgétaires de l'Etat aux CTD            -recentrage des activités du gouvernement central aux domaines stratégiques de la vie nationale</p>

	<b>S1 : Scenario tendanciel</b>	<b>S2 : Scenario gradualiste (S1+)</b>	<b>S3 : Scenario volontariste</b>
	<p>CTD</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-mise en place effective des régions</li> <li>-développement de la fonction publique locale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-introduction du contrôle de gestion des CTD</li> <li>-redevabilité des organismes exécutifs CTD</li> </ul>	
<b>Transparence des politiques publiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-renforcement des capacités des administrations en planification stratégique</li> <li>- systématisation de l'élaboration des stratégies sectorielles, ministérielles ou thématiques</li> <li>-généralisation de la mise en œuvre du budget programme</li> <li>-renforcement et modernisation de la chaîne PPBS</li> <li>-application du nouveau régime financier</li> <li>-mise en œuvre du nouveau régime financier</li> <li>-renforcement du cycle de programmation</li> <li>-application de la rationalisation des choix budgétaires</li> <li>-développement de l'ingénierie financière de l'Etat</li> <li>-développement des systèmes d'information des gestions publiques</li> <li>-Mise en place d'institutions de : Régulation économique, Transparence des marchés, Libre concurrence, Promotion des pratiques saines, Solvabilité et crédibilité du système</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-accentuation de la maturation des projets</li> <li>- arrimage du cycle planification – programmation au cycle de budgétisation</li> <li>-renforcement de la supervision et de la coordination gouvernementale de l'exercice de planification-programmation</li> <li>-développement des systèmes d'information des politiques publiques</li> <li>-développement d'un système conception, de validation et d'évaluation des politiques publiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revue autonome des politiques publiques sur le mode article 4 du FMI</li> <li>Transparence référée à la notation souveraine</li> </ul>

	<b>S1 : Scenario tendanciel</b>	<b>S2 : Scenario gradualiste (S1+)</b>	<b>S3 : Scenario volontariste</b>
	financier. -Revue générale des agences de régulation.		
<b>Performance et qualité du service public</b>	-mise en place des cadres organiques -élaboration et mise en œuvre du plan national de formation des agents de l'Etat - élaboration et mise en œuvre des normes de rendement des services et agents publics - déploiement du SIGIPES sur l'ensemble des ministères -renforcement des capacités en matière de prospective et de politiques publiques	-amélioration générale du management global -mise en œuvre systématique de la gestion axée sur les résultats - mise en place effective de la haute autorité de la fonction publique	Changement radical des services économiques ; modèle : MITI Introduction de la médiation administrative.
<b>Lutte contre la corruption et le détournement des deniers publics</b>	-renforcement du dispositif légal anti corruption -systématisation de la réédition des comptes -systématisation des sanctions à l'encontre des gestionnaires indéliçables -intensification des campagnes d'éducation et sensibilisation -mise en œuvre des plans d'actions de la CONAC et de l'ANIF -renforcement des stratégies et moyens d'action du CONSUPE	-renforcement de la chambre des comptes régionaux Mise en place des tribunaux des comptes  -réhabilitation du contrôle parlementaire Renforcement du contrôle juridictionnel des Finances publiques -mise en œuvre des directives communautaires en matière de contrôle des Finances publiques -renforcement de la mise en œuvre du PMFP	Responsabilisation des ANE sur les modèles : transparency international, EITI, OXFAM etc..

## Annexe 6 : Cadre logique

Objectifs de la stratégie	Logique d'intervention	Indicateurs	Hypothèses et risques
<b>Objectif Global</b>	<i>Assurer une gouvernance transparente, inclusive et efficace pour l'émergence.</i> il est question pour l'Etat de promouvoir un mode de gestion qui veille au respect de l'intérêt général, qui implique toutes les composantes sociales et tienne compte de leurs différents intérêts, et qui soit favorable au progrès économique et au développement humain.		
<b>Objectif stratégique 1</b>	Raffermir l'Etat de droit		
<b>Objectif intermédiaire 1.1 :</b>	<p><b>Redynamiser la régulation :</b> Le cadre institutionnel prévu par la constitution est mis en place et fonctionne convenablement ; une régulation logique et efficace dynamise le jeu institutionnel et permet une mise à jour des lois et règlements qui donnent de la consistance au cadre juridique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de textes en attente produits</li> <li>- délai de production des textes réglementaires</li> </ul>	<p>L'Etat de droit a besoin d'une régulation régulière, basée sur des organes fonctionnels et une procédure claire ; La constitution de 1996 a créé un régulateur : le conseil constitutionnel non encore effectif;</p> <p><u>Risque :</u></p>
<b>Axes 1.1.1</b>	<p><b>Amélioration de la fonction régulatrice du parlement :</b> Avec des pouvoirs renforcés dans : l'initiative des lois, le mode de saisine du parlement, les possibilités de collaboration entre les 2 chambres, l'ordre du jour du parlement, les rapports entre le parlement, le gouvernement et la société civile, le parlement joue son rôle dans la production des lois et dans le contrôle de l'action du gouvernement. Le parlement devient un véritable pouvoir, indépendant de l'exécutif</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre de propositions de lois votées</li> </ul>	<p>La persistance d'une régulation aléatoire remet en cause la crédibilité du cadre institutionnel et juridique.</p> <p><u>Hypothèse :</u> Dans ce régime essentiellement régulé par le PR, l'hypothèse peut être celle d'une avancée démocratique assise sur une régulation normale ; mais la vraie préoccupation est celle du régulateur à inventer c'est-à-dire du formatage du conseil constitutionnel créé, qui doit</p>

Objectifs de la stratégie	Logique d'intervention	Indicateurs	Hypothèses et risques
Axe 1.1.2	<b>Normalisation du processus de régulation :</b> tous les organes de régulation prévus par la constitution sont mis en place et fonctionnent normalement ; ils assurent une régulation supérieure qui complète et dynamise la régulation subalterne.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mise en place du conseil constitutionnel</li> <li>- activation du conseil économique et social</li> </ul>	être un contre-pouvoir, un facteur stabilisant, irréprochable dans sa fonction de protection de la constitution ; Il doit être un facteur dynamisant qui accompagne l'exécutif dans sa régulation et non un élément bloquant
Axe 1.1.3	<b>Renforcement de la performance de la régulation :</b> Des règles de régulation sont établies : les intervenants dans le processus sont désignés et leur action est codifiée ; les rôles des uns et des autres sont respectés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- quantité de textes produits</li> <li>- rythme de production des textes d'application</li> </ul>	
<b>Objectif intermédiaire 1.2</b>	<b>Raffermir le système judiciaire :</b> L'efficacité du système judiciaire est améliorée ; celui-ci est plus accessible et rend avec célérité, une justice saine ; les conditions de détentions sont humanisées ; le taux de réinsertion sociale des détenus est accru	<ul style="list-style-type: none"> <li>- proportion des affaires jugées sur les affaires enrôlées</li> <li>- nombre de recours à la justice</li> <li>- taux de surpopulation carcérale</li> </ul>	Le renforcement de l'appareil judiciaire en termes de structures et de capacités permet à celui-ci d'être plus fort ; mais il ne s'agit là que d'un renforcement interne. Le raffermissement global du système judiciaire implique aussi une protection externe qui met le système à l'abri de toute manipulation extérieure.
Axe 1.2.1	<b>Accroissement des capacités du système judiciaire :</b> L'ensemble des juridictions sont dotées des ressources humaines qualifiées et en quantité. La justice dispose par ailleurs d'outils permettant aux magistrats d'être plus performants	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre de magistrats en poste par juridiction</li> <li>- nombre d'experts judiciaires par juridiction</li> <li>- proportion de magistrats spécialisés</li> </ul>	<u>Risque :</u> Le système évolue entre deux risques : Celui du « gouvernement des juges » et celui d'une « justice aux ordres ».
Axe 1.2.2	<b>Renforcement de l'adéquation des structures et moyens :</b> la carte judiciaire est mise en place ; Le système judiciaire dispose de structures adéquates et complètes, Les moyens infrastructurels, matériels et logistiques sont disponibles pour la facilitation de l'action de la	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre de juridictions ordinaires installées, équipées.</li> <li>- nombre de juridictions spécialisées mises en place</li> <li>- quantité d'équipement par</li> </ul>	<u>Hypothèse :</u> Le PR étant d'après la constitution le garant de l'indépendance du pouvoir judiciaire, l'hypothèse à émettre serait celle de son engagement personnel et total à assurer cette indépendance

Objectifs de la stratégie	Logique d'intervention	Indicateurs	Hypothèses et risques
	justice	juridiction	
<b>Objectif intermédiaire 1.3 :</b>	<b>Accroître la fiabilité du système électoral :</b> Le système électoral est plus performant	taux de participation	<p>La fiabilisation du système électoral est basée sur trois conditions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'ouverture politique réelle qui implique de dégager tout verrouillage électoral pour instaurer un jeu électoral plus équitable ;</li> <li>- l'autonomie d'ELECAM qui doit avoir les mains et la conscience libres dans la conduite des processus électoraux</li> <li>- la régulation judiciaire qui implique que soit levée la fragilité de l'appareil judiciaire et mis en place le conseil constitutionnel pour assurer le respect de la loi électorale.</li> </ul> <p>Ces conditions ne peuvent être remplies que sous l'hypothèse de la volonté à instaurer la souveraine neutralité du processus électoral qui entraîne, comme risque majeur, la possibilité d'une alternance à tous les échelons politiques.</p> <p>La nécessité de parer au risque de changements intempestifs ou d'aventure politique militerait pour une hypothèse de maintien du principe de gradualité.</p>
<b>Axe 1.3.1</b>	<b>Amélioration de l'assurance qualité du dispositif des opérations électorales</b> Le dispositif des opérations électorales est plus intègre	Taux de contentieux électoral	
<b>Axe 1.3.2</b>	<b>Amélioration de l'équité du jeu électoral :</b> Le jeu électoral est plus équitable et ouvert	taux de rejets pré électoraux	
<b>Axe 1.3.3</b>	<b>Renforcement de la régulation judiciaire du système électoral :</b> la régulation judiciaire est plus crédible : l'issue des contentieux électoraux est plus fiable	Taux d'exercice des voies de recours	
<b>Objectif intermédiaire 1.4 :</b>	<b>Intensifier la promotion et l'exercice des droits humains :</b> Les droits humains sont plus et mieux promus Les droits sociaux sont mieux protégés	Nombre de cas d'atteinte aux droits humains Nombre de procédures judiciaires relatives aux	

Objectifs de la stratégie	Logique d'intervention		Indicateurs	Hypothèses et risques
	Les DESC sont plus exercés ; il y'a une plus grande protection civile		violences des droits humains	économique. <u>Hypothèse :</u> La promotion des DESC repose sur une triple hypothèse :
<b>Axe 1.4.1</b>	<b>Accroissement de l'appropriation des droits de l'homme</b>	Les droits humains sont diffusés et internalisés dans toutes les sphères socio économiques et à tous les niveaux de l'activité publique	Nombre des instruments juridiques protégeant les droits humains rendus applicables  Proportion de la population ayant une connaissance de leurs droits	- le retour à une croissance forte ; - le retournement de la séquence accumulation-répartition pour une option de répartition avant croissance ; -le retour à l'état providence. Ces trois éléments n'apparaissent pas dans le scénario à court et moyen terme.
<b>Axe 1.4.2</b>	<b>Renforcement des structures étatiques chargées des droits de l'homme :</b> Les victimes des violences des droits humains sont mieux encadrées et pris en charge par les structures étatiques.		nombre des cas de saisine des structures étatiques chargées des droits humains par les victimes	<u>Risque :</u> Le risque encouru est celui du maintien d'une société évoluant à deux vitesses, avec une conséquence possible en terme de rupture sociopolitique
<b>Axe 1.4.3</b>	<b>Renforcement des moyens des organisations de la société civile et des droits de l'homme</b> Les victimes des violences des droits humains sont mieux encadrées et pris en charge par les OSC/DH		Plus grandes interventions et actions plus significatives des OSC/DH sur le terrain -taux d'accroissement du volume d'intervention des OSC/DH	
<b>Axe 1.4.4</b>	<b>Consolidation de l'exercice des libertés publiques :</b> Les libertés publiques connaissent un exercice épanoui et responsable qui soutien et dynamise le développement des droits humains		Nombre des instruments juridiques protégeant les libertés publiques  Nombre de cas d'atteinte aux libertés publiques	

Objectifs de la stratégie	Logique d'intervention	Indicateurs	Hypothèses et risques
<p><b>Objectif intermédiaire 1.5 :</b></p>	<p><b>Renforcer le dispositif d'ordre et de sécurité publics :</b></p> <p>Protection des institutions, des libertés publiques, des personnes et des biens</p>	<p>Taux de couverture sécuritaire du territoire national</p>	
<p><b>Axe 1.5.1</b></p>	<p><b>Renforcement du dispositif de sécurité publique :</b></p>	<p>-Nombre d'infractions constatées quotidiennement dans leur diversité sur la voie publique</p> <p>-Nombre d'opération coups de poing organisés</p>	<p>La maîtrise de la criminalité et du désordre civil intègrent un nouvel élément : l'endogenèse de la sécurité qui implique une nouvelle conception des stratégies sécuritaires. Elle implique évidemment que soit résolue la question de la sécurité extérieure qui relève de la défense et que soient garantis :</p>
<p><b>Axe 1.5.2</b></p>	<p><b>Relance de la lutte contre le désordre et les nuisances civiles :</b></p> <p>L'ordre règne dans les cités ; les équipements collectifs sont accessibles ; les biens publics bénéficient d'une protection conséquente des autorités compétentes, des forces de l'ordre, et des populations.</p> <p>Les lieux et voies publics font l'objet d'un usage réglementé et strictement respectés</p>		<p>-la protection des frontières</p> <p>-l'occupation des zones frontalières</p> <p>-la surveillance du territoire</p> <p>-la collaboration avec les Etats voisins</p>
<p><b>Objectif stratégique 2</b></p>	<p><b>Développer la participation citoyenne pour une dynamique inclusive</b></p>		

Objectifs de la stratégie	Logique d'intervention	Indicateurs	Hypothèses et risques
<p><b>Objectif intermédiaire 2.1 :</b></p>	<p><b>Accroître l'implication des acteurs civils à la gestion des affaires publiques :</b> La gestion des affaires publiques est transparente, participative à toutes les étapes du cycle des politiques publiques</p>	<p>nombre des plates formes Etat-Acteurs de la société civile créées dans le cadre de la gestion des affaires publiques</p> <p>Nombre d'acteurs de la société civile impliqués dans la gestion des affaires publiques</p>	<p>L'implication des acteurs civils à la gestion des affaires publiques suppose une ouverture vis-à-vis des OSC des PTF et des ANE.</p> <p>La précarité et l'instabilité des OSC en font des partenaires fragiles avec de grands risques d'infiltration, et d'activisme groupusculaire.</p> <p>Les PTF constituent des acteurs civils à impliquer sachant qu'ils ont eux – mêmes leurs propres politiques objectifs et préférence. Avec des options qui peuvent tendre à contrecarrer certaines orientations du gouvernement.</p>
<p><b>Axe 2.1.1</b></p>	<p><b>Facilitation de l'accès à l'information sur la gestion des affaires publiques :</b> Les usagers sont plus et mieux informés sur la gestion des affaires publiques, leur organisation et leurs résultats. Participation accrue des acteurs de la société civile dans la gestion des affaires publiques</p>	<p>Nombre de ministères disposant d'un site web fonctionnel et régulièrement mise à jour, ou d'un bulletin d'information publique</p> <p>Nombre de points de presse tenus à l'intention des partenaires</p>	<p><u>Hypothèse :</u> L'hypothèse d'une telle ouverture est très sensible dans le contexte actuel et nécessiterait de solides balises</p>
<p><b>Axe 2.1.2</b></p>	<p><b>Institutionnalisation de la participation :</b> Le principe de participation est établi comme une pratique ordinaire généralisé et obligatoire dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques</p>	<p>Nombre de projets intégrant les acteurs de la société civile et les citoyens</p>	<p>La question est celle de savoir jusqu'où l'on peut être assuré du partage réel de la vision qui situe les rôles et responsabilités des uns et des autres.</p>
<p><b>Axe 2.1.3</b></p>	<p><b>Accroissement des moyens et capacités des acteurs civils :</b> Les acteurs civils sont plus aptes à suivre les affaires publiques</p>	<p>Nombre des acteurs civils ayant des capacités renforcés dans le domaine de la gestion des affaires</p>	<p><u>Risque :</u> La poursuite du monolithisme des politiques publiques avec un dosage marginal de consultations participatives</p>

Objectifs de la stratégie	Logique d'intervention	Indicateurs	Hypothèses et risques
		publiques	peut entretenir un certain isolement de l'Etat
<b>Objectif intermédiaire 2.2 :</b>	<b>Accélérer le processus de décentralisation :</b> Les CTD se développent rapidement ; elles fournissent efficacement les services locaux et les infrastructures de base et génèrent une impulsion au développement local	Nombre des infrastructures et services de base réalisés par les CTD	<p>La décentralisation est une option sensible et complexe qui laisse apparaître des rapports ambigus de l'Etat aux CTD qui sont aussi des personnes morales du droit public</p> <p>L'absence de toute débudgétisation dans la pratique actuelle des transferts relève cette ambiguïté au plan financier ; de même que l'indétermination de la région relève la même ambiguïté au plan politique</p> <p><u>Hypothèse :</u></p> <p>Une relative accélération des transferts financiers reste envisageable ; mais la vraie question est celle de la volonté et de la capacité de l'Etat à se reformer c'est-à-dire en particulier à se mutiler au profit de l'émergence des pouvoirs locaux et régionaux</p> <p><u>Risque :</u></p> <p>Echec de la politique de décentralisation</p>
<b>Axe 2.2.1</b>	<b>Intensification des transferts de moyens et ressources aux CTD :</b> Les CTD disposent de ressources financières et matérielles significatives leur permettant d'exercer de manière significative les compétences transférées	Nombre des compétences transférées aux CTD par ministère	
<b>Axe 2.2.2</b>	<b>Renforcement des capacités des CTD face aux enjeux de la décentralisation :</b> Les communes sont mieux organisées mieux pourvues en ressources et mieux outillées techniquement pour faire face à leurs missions	Taux de réalisation des budgets d'investissement des communes	
<b>Axe 2.2.3</b>	<b>Renforcement de l'accompagnement des CTD :</b> Les CTD bénéficient d'un encadrement et d'un accompagnement dynamisant les rendant aptes à s'assumer de manière de plus en plus autonome	Quantité de projets réalisés par commune en accompagnement Niveau de mise en œuvre de l'appui à la maîtrise d'ouvrage Nombre des CTD effectivement accompagnés dans le processus de décentralisation	
<b>Axe 2.2.4</b>	<b>Amélioration des mécanismes d'opérationnalisation de la décentralisation :</b> La mise en œuvre des réformes est accélérée et	La stratégie de la décentralisation est élaborée	

Objectifs de la stratégie	Logique d'intervention	Indicateurs	Hypothèses et risques
	intensifiée dans le sous domaine La conduite du processus est plus claire et plus avisée		
<b>Objectif stratégique 3</b>	<b>Assurer l'imputabilité des agents et la performance des structures</b>		
<b>Objectif intermédiaire 3.1 :</b>	<b>Assurer le réglage systématique des politiques publiques au système PPBS</b> Une plus grande transparence des politiques et programmes publics permettant d'établir l'alignement de celles-ci au DSCE dont la mise en œuvre se trouve ainsi facilitée	Nombre de politiques publiques effectivement alignées au système PPBS	<p>Au sortir des deux décennies d'ajustement structurel qui n'avaient d'autre vision de développement que celle de la stabilisation des finances publiques il reste une dispersion dans les approches des différents départements ministériels qui constituent un véritable blocage dans la conception et la mise en œuvre d'une vision univoque</p> <p><i>Risques</i> : Télescopages, neutralisation et gaspillage de ressources</p> <p><i>Hypothèse</i> : moyennant un partage réel de la vision :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- imposer une coordination stricte entre les ministères</li> <li>- les soumettre à une double évaluation : évaluation hiérarchique (conseil ministériel) et évaluation par les pairs (conseil de cabinet)</li> </ul>
<b>Axe 3.1.1</b>	<b>Opérationnalisation des stratégies sectorielles et thématiques :</b> L'encrage des stratégies au DSCE est assuré. Le DSCE a ses déclinaisons, sectorielles, sous sectorielles et thématiques qui permettent effectivement de voir dans quel sens on va et à quel rythme on progresse.	Nombre de stratégies arriées au DSCE finalisées	
<b>Axe 3.1.2</b>	<b>Arrimage de la programmation aux objectifs et priorités du développement :</b> Les programmes étatiques dans tous les secteurs sont établis sur la base des priorités du développement définies dans le DSCE et programmées compte tenu de la contrainte budgétaire réelle	Taux d'atteinte des objectifs /taux de consommation budgétaire	
<b>Axe 3.1.3</b>	<b>Renforcement des systèmes d'information des politiques publiques :</b> Les dispositifs statistiques fonctionnent correctement ; Les variables résultantes des politiques publiques sont connues les écarts peuvent être mesurés et corrigés ;	Quantité, qualité et rythme de production des données statistiques	

Objectifs de la stratégie	Logique d'intervention	Indicateurs	Hypothèses et risques
	Les systèmes d'informations permettent ainsi la pratique d'un contrôle de gestion pouvant conduire les politiques publiques aux objectifs fixés.		
<b>Axe 3.1.4</b>	<b>Internalisation de l'exercice d'évaluation stratégique :</b> Le système s'auto évalue régulièrement suivant les méthodologies bien connues qui assurent la transparence.	Nombre d'exercices effectués	
<b>Objectif intermédiaire 3.2 :</b>	<b>Améliorer la performance des services publics :</b> amélioration de la qualité du service publique	taux de satisfaction des usagers du service public	La politisation de la haute administration au nom du clientélisme politique tend à faire des services publics un système de prébendes Le niveau des rémunérations dans l'administration reste encore assez faible pour compromettre la performance de cette dernière. L'asymétrie d'information persistante maintient l'hypothèse de l'aléa moral <i>Risque:</i> dérive et inefficacité des politiques et programmes publics <i>Hypothèse :</i> Engagement personnel et total du PR patron suprême des services publics à la rationalisation de ceux-ci
<b>Axe 3.2.1</b>	<b>Rationalisation de la gestion des ressources humaines de l'Etat :</b> Les agents publics sont plus productifs et plus épanouis dans leur carrière	Taux de rendement Taux de présence	
<b>Axe 3.2.2</b>	<b>Instauration d'un management global moderne :</b> Amélioration de l'efficacité du service public comme système de production	taux d'implantation des pratiques modernes de gestion	
<b>Axe 3.2.3</b>	<b>Amélioration de la gestion et du suivi de l'exécution budgétaire :</b> La dépense publique est améliorée	-Taux d'exécution budgétaire	
<b>Objectif intermédiaire 3.3 :</b>	<b>Renforcer la stratégie et le dispositif de lutte contre la corruption et les atteintes à la fortune publique :</b> -Diminution des coûts de transaction et amélioration de l'attractivité du pays -Réduction du sentiment de corruption au sein des populations	-indices établis : transparency, doing business, ITIE,	Le clientélisme politique se nourrit autant de prébendes administratives que de corruption et de détournement des fonds publics. <i>Risque :</i> Dans l'hypothèse d'une incapacité de l'Etat clientéliste à se transcender le

Objectifs de la stratégie	Logique d'intervention	Indicateurs	Hypothèses et risques
	-Amélioration de la recette publique		risque est celui d'une lutte inefficace contre la corruption et les atteintes à la fortune publique
<b>Axe 3.3.1</b>	<b>Renforcement de l'efficacité du dispositif de contrôle des finances publiques :</b> Le dispositif de contrôle des finances publiques est plus efficace et assure une plus grande protection des fonds publics	Nombre de rapport de contrôle de qualité produit	<u>Hypothèse :</u> Le rattachement au sommet de l'exécutif des organes de lutte contre la corruption et les détournements des fonds publics étant,
<b>Axe 3.3.2</b>	<b>Intensification de la répression de la corruption et des atteintes à la fortune publique :</b> La corruption et des atteintes à la fortune sont systématiquement réprimées	-quantité d'affaires jugées -nombre d'agent public indélégats condamnés -Amélioration de notre classement par les organismes internationaux appropriés	L'hypothèse serait celle de l'engagement personnel et total du PR à cette fin
<b>Objectif stratégique 4</b>	Assainir le climat des affaires		
<b>Objectif intermédiaire 4.1 :</b>	Relever la gouvernance économique : Rehausse générale du climat des affaires	Taux de croissance des IDE/Taux de croissance des investissements internes	La stratégie proposée ici suppose l'efficacité des services publics tant dans l'accompagnement du secteur privé que dans la conception et la conduite des programmes publics.
<b>Axe 4.1.1</b>	<b>Assainissement de l'environnement et du cadre opérationnel des activités économiques :</b> Amélioration des facteurs de compétitivité et fluidité des activités économiques	Indice Doing Business, et du World Economic Forum Pourcentage des entreprises percevant l'environnement des affaires comme risqué au Cameroun	Risque : Inertie et résistance aux réformes Faible coordination des politiques économiques; Chevauchement des rôles

<p><b>Axe 4.1.2</b></p>	<p><b>Renforcement de l'accompagnement du secteur privé :</b>  Le secteur public agit effectivement comme levier des activités des opérateurs privés. La mise en place des conditions d'attractivité et de facilitation des investissements. L'amélioration de la pertinence de l'analyse et de la lisibilité et de la cohérence de la politique économique.</p>	<p>-Pourcentage des ressources allouées aux initiatives du secteur privé dans le BIP  Volume d'investissements réalisés en PPP</p> <p>-Pourcentage des actifs réfugiés dans l'informel  Taux d'accroissement des programmes d'appui au secteur privé.</p> <p>-Nombre de codes sectoriels élaborés et mis en œuvre.  Nombre d'exercice effectués</p>	<p>Hypothèse :  Accélération des réformes;</p>
-------------------------	--	---	--

## **Annexe 7 : Equipe de rédaction**

Le Comité Technique chargé de l'élaboration, de la coordination et du suivi-évaluation de la mise en œuvre de la stratégie thématique de gouvernance a été créée le 21 octobre 2014 par Arrêté N°098/CAB/PM du Premier Ministre, Chef du Gouvernement. Ce qui a conduit à la désignation et à la constatation des membres par décision N°481/D/MINEPAT/CT/CO/ST du 03 septembre 2015 du Ministre de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire. Ainsi, ont participé à la rédaction de ce document les membres dudit Comité Technique :

- **Organe de supervision**

**Président** : Monsieur EDOA Gilbert Didier, Secrétaire Général du Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire.

**Vice-présidents** :

- . Monsieur NGAMBO FONDJO Pierre Vincent, Secrétaire Général du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative ;
- . Monsieur MOMO Bernard, Coordonnateur du Programme National de Gouvernance.

**Membres** :

- . Monsieur ESSOME BIKOU René Marie, Secrétaire Général du Conseil Economique et Social ;
- . Monsieur ESSOMBA Pierre, Secrétaire Général du Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation ;
- . Monsieur NDJERE Emmanuel, Secrétaire Général du Ministère de la Communication ;
- . Monsieur TONYE Paul Emmanuel, Secrétaire Général du Contrôle Supérieur de l'Etat ;
- . Monsieur HAMADOU VINDJEDOU, Secrétaire Général du Ministère de la Défense ;
- . Monsieur EBANG MVE Urbain Noel, Secrétaire Général du Ministère des Finances ;
- . Monsieur GWANMESIA George, Secrétaire Général du Ministère de la Justice ;
- . Monsieur MBAYU Félix, Secrétaire Général du Ministère des Relations Extérieures ;
- . Monsieur NDOCKI Victor, Secrétaire Général de la Délégation Générale à la Sécurité Nationale ;
- . Monsieur OUM ELOMA Janvier, Directeur Général de la Planification et de l'Aménagement du Territoire au Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire ;
- . Monsieur NDONGO NDONGO, Administrateur Civil Principal hors échelle au SENAT ;
- . Monsieur NGANSOP Gilles Valery, Inspecteur des Services aux Services des Questeurs à l'Assemblée Nationale ;

- . Pr NGUELE ABADA Marcelin, représentant des Services du Premier Ministre ;
- . Madame EFIMA Belle Lydia, Coordonnateur Adjoint du Programme National de Gouvernance ;
- . Monsieur ETOM Alfred, Chargé d'Etudes à la Division des Etudes et de la Coopération de la Commission Nationale Anti-Corruption ;
- . Monsieur EJAKE MBONDA Thomas, membre du Conseil Electoral à Elections Cameroon.

- **La Cellule Opérationnelle**

**Membres :**

- . Monsieur CHI ASAFOR Cornelius, Chargé du Secteur Justice au Programme National de Gouvernance ;
- . Monsieur NSEKE Guillaume, Conseiller Technique au Ministère des Relations Extérieures ;
- . Monsieur NDONG TOUNG Antoine, Conseiller Technique au Contrôle Supérieur de l'Etat ;
- . Monsieur KWADJIO Hervé Lys, Chef de Division de la Prospective et de la Planification Stratégique au Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire ;
- . Monsieur MOFO Pierre, Chef de la Division des Administrations Economiques et Sociales au Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative ;
- . Monsieur NDZANA louis de Gonzagues, Inspecteur de l'Administration Territoriale au Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation ;
- . Madame SIMO GHIMBOP Joséphine, Inspecteur Principal du Trésor au SENAT ;
- . Monsieur IBRAHIMOU BOUBAKARY, Chargé d'Etudes au Secrétariat Général de l'Assemblée Nationale ;
- . Monsieur NGELLE ZAMBO Joseph Richard, Chef de la Cellule de Suivi au Ministère de la Communication ;
- . Monsieur NKE Joseph Marie, Chef de la Cellule de Suivi au Ministère de la Justice ;
- . Monsieur ESSOME EKOUM Gilles Hervé, représentant des Services du Premier Ministre ;
- . Monsieur MOUMBOKET MEFIRE Léopold, cadre en service à la Division du Suivi au Ministère des Finances ;

- **Secrétariat Technique**

**Membres :**

- . Dr ELONO ESSONO Armand, vérificateur assistant au Contrôle Supérieur de l'Etat ;
- . Monsieur NYATCHA NGAPNA Marius, Administrateur Civil en service à la Division du Suivi au Ministère des Finances ;

- . Monsieur OKENG Jean Marcel, Chef de division de la discipline et du contentieux au Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative ;
- . Monsieur FOAM NTOUNDE Beaujely, Chef de Bureau du Budget à la Direction des Affaires Générales au Ministère de la Justice ;
- . Monsieur ATANGANA FOUA Ignace Blaise, Ministre Plénipotentiaire hors échelle au Ministère des Relations Extérieures ;
- . Dr KOUNG à YOMBI André, Cadre en service au Programme National de Gouvernance ;
- . Madame NGA NGBWA Léonelle, en service au Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation ;
- . Monsieur NGUETSE Pierre Joubert, Chef de la Cellule d'Elaboration de la Stratégie Nationale de Développement au Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire.

- **Cadres d'appui :**

- . Monsieur KATSAM MAGRAMA, Chargé d'Etudes Assistant à la Cellule d'Elaboration de la Stratégie Nationale de Développement au Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire ;
- . Monsieur FOTSO SIMO Serge, Chargé d'Etudes Assistant à la Cellule d'Elaboration de la Stratégie Nationale de Développement au Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire ;
- . Monsieur ANDJONGO Mathieu Richard, cadre à la Division de la Prospective et de la Planification Stratégique au Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire ;
- . Monsieur GADO NANA Désiré, Chargé d'Etudes Assistant à la Cellule d'Elaboration de la Stratégie Nationale de Développement au Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire ;
- . Monsieur NTIESHE Arnaud, cadre à la Cellule d'Elaboration de la Stratégie Nationale de Développement au Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire ;
- . Monsieur KOUOGUENG YEYOUOMO Yannick, cadre à la Cellule d'Elaboration de la Stratégie Nationale de Développement au Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire.