

STRATEGIE SECTORIELLE DE GOUVERNANCE 2020-2030



1^{re} édition : 2020

©Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire

Tous droits réservés. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sous quelque forme, par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique sans le consentement préalable et écrit du Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire ou de ses ayants cause est illicite.

Pour tout renseignement, bien vouloir contacter:
Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement
du Territoire (222231550, www.minepat.gov.cm)

ISBN: 978-9956-26-085-0

LISTE DES ACCRONYMES

AFD	Agence Française de Développement
AFRITAC	African Regional Technical Assistance Center
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'État
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 États 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 États de l'Afrique Centrale
CEDEF	Convention sur l'Elimination de toutes les formes de Discrimination à l'égard des Femmes
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'État
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
CSP	Cadre Stratégique de Performance
CTD	Collectivité Territoriale Décentralisée
DAPEN	Direction de l'Administration Pénitentiaire
DESC	Droits Économiques Sociaux et Culturels
DGD	Direction Générale des Douanes
DGD	Dotation Générale à la Décentralisation
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'Équipement 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 für Internationale Zusammenarbeit
IDE	Investissements Directs Étrangers
IEC	Information-Education-Communication
IFI	Institutions 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 Management Public
LCC	Lutte Contre la Corruption
LRFE	Loi portant Régime financier de l'État
LCCDDP	Lutte Contre la Corruption et les Détournements de Deniers Publics
MINAT	Ministère de l'Administration Territoriale
MINAS	Ministère des Affaires Sociales
MINDDEVEL	Ministère de la Décentralisation et du Développement Local
MINEPAT	Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire

MINFI	Ministère des Finances
MINFOPRA	Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative
MINMAP	Ministère des Marchés Publics
MPA	Manuel de Procédure Administrative
NRF	Nouveau Régime Financier
NPE	Nouveaux Pays Émergents
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 Économique
ODD	Objectifs de Développement Durable
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
OSC	Organisation de la Société Civile
OXFAM	Oxford Committee 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
PPTTE	Pays Pauvres Très Endettés
PTF	Partenaire Technique et Financier
PPBS	Planification, Programmation, Budgétisation, Suivi/évaluation
PROMAGAR	Programme de Modernisation de l'Administration Camerounaise par la Gestion Axée sur les Résultats
SND30	Stratégie Nationale de Développement 2020-2030
SPRA	Secrétariat Permanent de la Réforme Administrative
TCS	Tribunal Criminel Spécial
TGI	Tribunal de Grande Instance
UA	Union Africaine

UE
UNESCO
RSE
SIGIPES
SP

Union Européenne
United Nation, Educational, Scientific and Cultural Organisation
Responsabilité Sociale de l'Entreprise
Système Intégré de Gestion Informatique du Personnel de l'État et de la Solde
Services Publics

SOMMAIRE

LISTE DES ACCRONYMES	iii
SOMMAIRE	vii
LISTE DES GRAPHIQUES ET TABLEAUX.....	x
RESUME EXECUTIF	1
INTRODUCTION	2
PREMIERE PARTIE : ÉTAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC DE LA GOUVERNANCE.....	4
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET DELIMITATION DU SECTEUR GOUVERNANCE	5
1.1. Délimitation du concept de gouvernance	5
1.2. L'approche systémique de la gouvernance	6
1.3. Dimensions et composantes de la gouvernance	7
1.4. Gouvernance, une préoccupation constante du gouvernement.....	10
1.4.1. Programme National de Gouvernance (PNG)	10
1.4.2. Gouvernance dans la Vision du développement	10
CHAPITRE 2 : ÉTAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC DE LA GOUVERNANCE AU CAMEROUN	12
2.1. Contexte général.....	12
2.2. État des lieux et facteurs externes significatifs.....	13
2.2.1. Perception globale de la gouvernance au Cameroun	13
2.2.2. Analyse de la demande en matière de gouvernance	17
2.2.3. Dispositif de l'offre de gouvernance au Cameroun.....	28
2.2.4. Facteurs externes significatifs	33
2.3. Diagnostic de la gouvernance.....	37
2.3.1. Évaluation des politiques mises en œuvre	37
2.3.2. Analyse des problèmes majeurs	48
2.3.3. Enjeux et défis.....	58
2.4. Le Jeu des acteurs	59
2.4.1. Identification des acteurs et positionnement des acteurs	61
2.5.1. Cadres d'actions.....	62
2.5.2. Intervention dans le cycle des politiques publiques	65
2.5.3. Positionnement général des acteurs.....	66
DEUXIEME PARTIE : CHOIX STRATEGIQUES.....	68
CHAPITRE 3 : VISION ET OBJECTIFS DE LA STRATEGIE DE GOUVERNANCE.....	69
3.1. Fondements politiques et stratégiques.....	69
3.1.1. Vision 2035	69

3.1.2.	Stratégie Nationale de Développement (SND 30).....	70
3.1.3.	Nouveau Régime Financier de l'État	72
3.1.4.	Code sur la bonne gouvernance et la transparence dans la gestion des finances publiques	72
3.1.5.	Directives de la CEMAC	72
3.1.6.	Objectifs pour le Développement Durable (ODD)	73
3.1.7.	Déclaration de Paris	74
3.1.8.	Ethique des affaires et la Responsabilité Sociétale des Entreprises	74
3.1.9.	Régime présidentiel	75
3.1.10.	Régime politique de la décentralisation.....	75
3.5.11.	Cadre général des politiques publiques.....	76
3.5.12.	Rôle économique de l'État	77
3.1.13.	Adhésion aux droits de l'homme	77
3.2.	Principes majeures et vision de la gouvernance	77
3.2.1.	Option retenue et perspective de la transformation structurelle	77
3.2.2.	Enoncé de la vision	79
3.2.3	Les reflets de la vision	79
3.3.	Objectifs et Indicateurs de la stratégie	80
3.3.1.	Indicateurs	81
CHAPITRE 4 : STRATEGIE.....		83
4.1.	État de droit.....	83
4.1.1.	Cadre institutionnel et juridique	83
4.1.2.	Système judiciaire	84
4.1.3.	Système électoral	85
4.1.4.	Droits de l'Homme	86
4.1.5.	Maintien de l'ordre et sécurité	87
4.1.6.	Promotion du bilinguisme, du multiculturalisme et de la citoyenneté.....	88
4.2.	Participation.....	89
4.2.1.	Démocratie participative	89
4.2.2.	Gouvernance locale	90
4.3.	Transparence et redevabilité	91
4.3.1.	Performance et qualité du service public	91
4.3.2.	Lutte contre la corruption et les détournements des deniers publics.....	93
4.4.	Gouvernance économique et financière	94
4.5.	Hypothèses et risques	97
CHAPITRE 5 CADRE DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI-EVALUATION		99
5.1.	Mécanismes de mise en œuvre	99
5.2.	Acteurs de mise en œuvre.....	99
5.2.1.	Structures gouvernementales.....	99
5.2.2.	Secteur privé.....	100
5.2.3.	Organisations de la Société Civile	100
5.2.4.	Partenaires au Développement	100
5.3.	Dispositif de pilotage et coordination	100
5.3.1.	Conseil National de la Planification.....	100
5.3.2.	Comité National	100

5.3.3.	Secrétariat Technique du Comité National	101
5.3.4.	Comités PPBS	101
5.4.	Dispositif et outils de suivi-évaluation	101
5.4.1.	Dispositif de Suivi-Évaluation	101
5.4.2.	Outils de Suivi-Evaluation	102
5.5.	Mécanismes de financement de la stratégie	102
ANNEXES	105
BIBLIOGRAPHIE	108

LISTE DES GRAPHIQUES ET TABLEAUX

Liste des Graphiques

Liste des tableaux

Tableau 1 : Composantes et champs d'intervention en matière de gouvernance	8
Tableau 2 : Indice CPIA pour le Cameroun entre 2012 et 2017	14
Tableau 3 : Classement du Cameroun selon l'indice Doing Business entre 2010 et 2019.....	16
Tableau 4 : Évolution de la population en âge de voter, des inscrits et du taux de participation selon la nature du scrutin	20
Tableau 5 : Évolution par sexe des présidents des partis politiques de 2010 à février 2016.....	22
Tableau 6 : Répartition des Maires par sexe et par région en 2015.....	22
Tableau 7 : Situation des associations au Cameroun.....	23
Tableau 8 : Taux d'inscription et de participation aux élections.....	40
Tableau 9 : Analyse FFOM de la composante 1 sur le cadre juridique et institutionnel.....	48
Tableau 10 : Analyse FFOM de la composante 2 sur le système Judiciaire	48
Tableau 11 : Analyse FFOM de la composante 3 sur le système électoral	49
Tableau 12 : Analyse FFOM de la composante 4 droits de l'homme	49
Tableau 13 : Analyse FFOM de la composante 5 sur le maintien de l'ordre et de la Sécurité.....	49
Tableau 14 : Analyse FFOM de la composante 6 sur la démocratie participative	50
Tableau 15 : Analyse FFOM de la composante 7 sur la Gouvernance locale (décentralisation)	50
Tableau 16 : Analyse FFOM de la composante 8 sur la Performance et qualité du service public	50
Tableau 17 : Analyse FFOM de la composante 10 sur la Lutte contre la corruption et détournement des deniers publics.....	51
Tableau 18 : Analyse FFOM de la composante 10 sur la gouvernance économique et financière.	51
Tableau 19 : Analyse FFOM de la composante 10 sur la promotion du bilinguisme, du multiculturalisme et de la citoyenneté.....	51
Tableau 20 : Problèmes centraux identifiés, leurs causes ainsi que les effets.....	56
Tableau 21 : <i>Enjeux et défis significatifs de la gouvernance</i>	58
Tableau 22 : Configuration générale des options de la stratégie	78
Tableau 23: Présentation des niveaux de référence et des cibles des indicateurs d'impact et d'effet... 81	
Tableau 24 : <i>Source de financement de la stratégie pour la période 2021-2023 (En Milliards de FCFA)</i>	104

RESUME EXECUTIF

1. Contexte et justification

L'élaboration de la Stratégie du Secteur de la 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 la Stratégie Nationale de Développement (SND30), ainsi que sur les orientations des institutions internationales, le concept de gouvernance est compris comme le **processus** 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. La gouvernance est structurée autour de quatre (04) piliers à savoir : (i) l'état de droit ; (ii) la participation ; (iii) la transparence ; et (iv) la redevabilité.

L'état de droit. Ce pilier englobe le cadre institutionnel et juridique, le système judiciaire, le 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 l'obligation de rendre compte et se traduit entre

autres par la lutte contre la corruption et les détournements de deniers publics.

2. État 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.

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 3,2 sur 6 au Cameroun sur la période 2010-2018 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 au 153^{ème} rang sur 180 pays en 2017 avec un score de 2,5/10 contre le 124^{ème} rang sur 133 avec un score de 1,8/10 en 2003. Le rang du Cameroun a évolué en dents de scie depuis 2003. Il obtient un score situé entre 1,8/10 et 2,4/10 dans la période DSRP. Dans la période DSCE, son score se situe entre 2,2/10 et 2,7/10.

Dans l'ensemble des dix (10) domaines qui composent l'indice Doing Business, le Cameroun occupe un rang peu honorable. En effet, en 2016, le pays est classé après la 172^{ème} place sur 189 et occupe la 185^{ème} 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^{ème} position et le règlement de l'insolvabilité pour lequel il occupe la 118^{ème} place.

Pour la Fondation Mo Ibrahim la gouvernance est définie comme l'accès à des biens et à des services publics, dans les domaines politique, social et économique auxquels chaque citoyen peut légitimement prétendre auprès de son État et que tout État est tenu d'offrir à ses concitoyens. L'Indice Ibrahim de la gouvernance en Afrique (IIAG), utilisé par cette Fondation se présente comme la compilation la plus complète de données sur la gouvernance en Afrique. En 2018 dans ce classement, le Cameroun occupe au plan général le 36^{ème} rang sur un ensemble de 54 États. Le pays obtient une moyenne de 46,2 sur 100 points possibles, en diminution de 0,3 point sur la période 2008-2017. Mais, il faut noter que, même si le Cameroun a progressé d'une place, le pays est classé parmi ceux dont la situation reste presque statique en matière de gouvernance depuis 2008.

3. Diagnostic du secteur gouvernance

Face à cette situation, le Cameroun a mis en place des structures telles que le SENAT, Élections 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.

Gouvernance économique et financière : 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) le 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 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.

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 (02) 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'État contrôlé.

Promotion du bilinguisme, du multiculturalisme et de citoyenneté : Le problème central de cette composante est **Faible promotion du bilinguisme, du multiculturalisme et de la citoyenneté.** Deux (02) causes sont immédiatement reliées à ce problème à savoir : (i) l'irrespect des dispositions constitutionnelles faisant de l'anglais et du français deux langues officielles

d'égale valeur ; (ii) les problèmes de discriminations, de tribalisme, de discours haineux, de replis identitaires, de népotisme, etc. qui mettent à mal la cohésion sociale et l'unité nationale. Les conséquences qui en découlent sont : (i) les crispations politiques, (ii) la propagation des discours de haine tribale et d'hostilité envers la nation, (iii) la recrudescence des dérives irrédentistes et la dépravation des mœurs, (iv) la remise en cause de l'unité du pays et le sentiment d'appartenance nationale

4. La stratégie

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

Cette politique générale constitue **la vision** de la stratégie de la gouvernance. Celle-ci doit être :

Saine : Elle ne présente pas de dérive et d'anomalie dans sa conduite.

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.

Cette vision réaffirme la volonté de l'État de promouvoir : (i) la cohérence, la cohésion, la coordination et la rationalisation de l'action gouvernementale ; (ii) la célérité dans le traitement des dossiers, le respect des échéances et la continuité du service public ; et (iii) la durabilité qui se réfère à l'évaluation des politiques publiques et à la prise en compte de l'intérêt des générations futures

Considérant les points évoqués ci-dessus et conformément aux orientations de la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND30), la stratégie de gouvernance a pour objectif **global** : «

d'assurer une gouvernance saine, transparente, inclusive et efficace pour l'émergence ». Cet objectif se décline en quatre (4) objectifs stratégiques, à savoir : (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) Renforcer la gouvernance économique et financière.

Les axes d'interventions de la stratégie. Ils sont déclinés autour de quatre (04) piliers comme suit :

Pilier 1 : État de droit. Il s'agira : (i) de 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) de raffermir le système judiciaire par un accroissement de ses capacités humaines, matérielles et infrastructurelles ; (iii) d'accroître la fiabilité du système électoral par l'amélioration du dispositif électoral, de l'équité du jeu électoral ; (iv) d'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) de 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 ; (vi) de renforcer la solidarité et l'unité nationale au travers de la promotion du bilinguisme ; la réappropriation de la citoyenneté et du patriotisme ; et le raffermissement du lien social et de l'autorité de l'État.

Pilier 2 : Participation. Il sera question : (i) d'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 État - Acteurs de la société civile et l'accroissement des moyens et capacités des acteurs civils ; (ii) de parachever 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- Évaluation ; 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 ; et 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 : Gouvernance économique et financière. 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) l'homme doit être au centre de toutes les politiques et stratégies de développement; (iv) le transfert des compétences et des ressources aux CTD doit être effectif; (v) 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 du Secteur de la Gouvernance repose sur un plan d'actions de la gouvernance. En termes d'opérationnalisation de la stratégie, les actions à mener ainsi que les pistes d'interventions correspondantes doivent être traduits dans les plans d'actions et de gouvernance s'étendant sur trois ans. La déclinaison de cette stratégie en plan

opérationnel débouche ainsi sur un champ d'actions qui forment le schéma directeur du gouvernement en matière de gouvernance

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 de la stratégie du secteur de la gouvernance est composé comme celui de la SND30 de quatre (04) instances, à savoir : (i) le Conseil National de la Planification ; (ii) le Comité National de suivi évaluation de la mise en œuvre de la stratégie ; (iii) le Secrétariat Technique du

Comité National de suivi évaluation de la mise en œuvre de la stratégie ; et (iv) les Comités internes de Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi/Évaluation (PPBS).

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

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

INTRODUCTION

a. Contexte et justification

1. Le Cameroun a adopté en 2009 une vision de développement à long terme qui définit son cadre de planification et fixe les objectifs à atteindre. Le but ultime de la Vision, qui est de faire du Cameroun à l'horizon 2035, « un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité », se décline en trois phases.

2. La première phase qui a couvert la période 2010-2019 avait pour objectif d'accélérer la croissance économique. Cette phase contenue dans le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) qui est arrivé à son terme le 31 décembre 2020.

3. La deuxième phase prévue pour la période 2020-2027 a pour objectif d'accéder au statut de pays à revenu intermédiaire de la tranche haute. Cette ambition se traduit par la nécessité pour le pays d'accélérer et de conforter le rythme de croissance économique, en mettant l'accent sur ses atouts immédiats (agriculture, mines, services,) et en veillant à une répartition moins inégalitaire du revenu national.

4. La troisième phase prévue pour la période 2028-2035 ambitionne de faire du Cameroun un pays industrialisé. Au cours de cette phase, il serait question de consolider la croissance, la rendre durable, élargir la redistribution des revenus ; et, intensifier la protection de l'environnement et la lutte contre les effets des changements climatiques.

5. Au cours de la période 2010-2020, le DSCE a constitué le cadre de référence de la politique et des actions du Gouvernement, et, conformément à la déclaration de Paris, le lieu de convergence de la coopération avec les partenaires techniques et financiers en matière de développement. Pour son opérationnalisation, sept (07) stratégies relevant des secteurs identifiés dans ledit document ont été élaborées. Il s'agit notamment de : (i) la stratégie du secteur éducation et formation ; (ii) la stratégie du secteur rural ; (iii) la stratégie de développement des services sociaux (hors éducation et santé) ; (iv) la

stratégie de gouvernance ; (v) la stratégie du secteur des infrastructures ; (vi) la stratégie du secteur de l'industrie et des services ; (vii) la stratégie du secteur de la santé.

6. Le DSCE étant arrivé à échéance, la SND30 constitue le nouveau cadre de référence qui lui succède pour la période 2020-2030. Cette périodicité a été retenue pour mieux articuler la stratégie avec l'agenda mondial des Objectifs de Développement Durable (ODD), mais aussi pour stabiliser les horizons de planification et intégrer les retards enregistrés dans la mise en œuvre du DSCE.

7. La présente stratégie de gouvernance, qui a été actualisée pour tenir compte des nouvelles orientations de la SND30, décline les orientations spécifiques dans le secteur de la gouvernance au Cameroun.

b. Processus d'élaboration

8. Le présent document est le fruit d'une riche concertation et d'un dialogue franc avec les experts des administrations concernées, les partenaires au développement ainsi que les organisations de la société civile. 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 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.

9. La méthodologie adoptée pour l'élaboration de la présente stratégie est celle du « Guide Méthodologique de Planification Stratégique au Cameroun, édition 2011 ». Celui-ci décline la démarche générale et les activités à exécuter ainsi que les outils à utiliser.

c. Structuration du document

10. Cette stratégie est structurée en cinq (05) chapitres.

11. Le premier chapitre porte sur le cadre conceptuel et délimitation du secteur gouvernance, il aborde quatre (04) aspects à savoir : la définition du concept gouvernance ; l'approche systémique de la gouvernance ; les dimensions et composantes de la gouvernance et enfin la gouvernance comme préoccupation constante du gouvernement.

12. Le deuxième chapitre porte sur l'État des lieux et diagnostic de la gouvernance. Ce chapitre présente d'abord le contexte dans lequel s'inscrit la stratégie, ensuite aborde l'état des lieux et les facteurs externes significatifs de la gouvernance au Cameroun, puis un diagnostic participatif est présenté et se termine par le jeu des acteurs en matière de gouvernance au Cameroun.

13. Le troisième chapitre aborde la vision et les objectifs de la stratégie. Il présente les fondements politiques et stratégiques qui orientent le processus, les principes majeures, la vision de la gouvernance et l'option retenue pour le développement de la stratégie et se termine par les grands objectifs et indicateurs de la stratégie.

14. Le quatrième 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 spécifiques et les pistes d'interventions.

Le cinquième 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 termes 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

PREMIERE PARTIE :
ÉTAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC DE LA GOUVERNANCE

CHAPITRE 1 :

CADRE CONCEPTUEL ET DELIMITATION DU SECTEUR GOUVERNANCE

15. La gouvernance occupe une place de choix dans la stratégie nationale de développement, en tant que composante indispensable du processus d'émergence du Cameroun à l'horizon 2035. S'agissant donc d'un domaine certes nouveau mais stratégique pour le développement économique de notre pays, la gouvernance mérite que l'on s'appesantisse sur sa définition ainsi que son cadre conceptuel.

16. Le présent chapitre aborde quatre (04) aspects à savoir : la définition du concept gouvernance ; l'approche systémique de la gouvernance ; les dimensions et composantes de la gouvernance et enfin la gouvernance comme préoccupation constante du gouvernement.

1.1. Délimitation du concept de gouvernance

17. Concept récent, au cœur depuis une vingtaine d'années des problématiques de développement, la gouvernance est susceptible de nombreuses définitions, qui véhiculent chacune leur propre approche idéologique. À 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.

18. La gouvernance s'apprécie alors comme mode opératoire de réponse à cette complexité nouvelle de gestion des États 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.

19. 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 ».

20. 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. Selon cette organisation, elle est : *"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"*.

21. 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 ».

22. 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.

23. Il apparaît au regard de ce qui précède qu'on pourrait proposer que la gouvernance dans notre pays soit 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. La gouvernance désigne aussi les règles, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs, particulièrement du point de vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité et de la cohérence des politiques de développement.

24. Elle renvoie à un ensemble de questions qui sont intimement liées les unes aux autres : (i) la légitimité du

gouvernement, qui dépend de l'existence de mécanismes de participation et de l'adhésion des gouvernés ; (ii) l'obligation pour les organes publics et politiques de rendre compte de leurs actes ; (iii) l'existence de mécanismes qui permettent de demander aux individus et aux institutions de justifier leur conduite ; (iv) l'accès à l'information et le degré de liberté des médias ; (v) l'aptitude du Gouvernement à définir des politiques appropriées, à prendre des décisions en temps voulu, à les mettre en œuvre efficacement, à assurer des services ; (vi) le respect des Droits de l'Homme, le libre exercice des libertés publiques, des droits individuels et collectifs et la sécurité de chacun et de tous ; (vii) la création d'un cadre viable pour l'activité économique et sociale ainsi que la promotion de la participation des individus.

1.2. L'approche systémique de la gouvernance

25. La notion de gouvernance émerge face au diagnostic d'une incapacité des gouvernements à répondre aux problèmes qui leur sont soumis et à s'ajuster à de nouvelles formes d'organisation sociale, économique et politique. En effet gouverner c'est prendre des décisions, résoudre des conflits, produire des biens publics, coordonner les comportements privés, réguler les marchés, organiser les élections, extraire des ressources, affecter des dépenses ; tout ceci dans un contexte donné.

26. Le verbe grec *kubernân* : piloter (un navire ou un char) qui a donné le préfixe "cyber" (cybernétique, etc.) - fut utilisé pour la première fois de façon métaphorique par Platon pour désigner le fait de gouverner les hommes. Il a donné naissance au verbe latin *gubernare*, qui revêtait les mêmes significations et qui, par le biais de ses dérivés, dont *gubernantia*, a lui-même engendré de nombreux termes dans plusieurs langues. En français : gouverner, gouvernement, gouvernance, etc. ; en anglais : govern, government, governance, etc. Ce dernier terme anglais de *governance* a été remis à l'honneur dans les années 1990 par des économistes et politologues anglo-saxons et par certaines institutions internationales (ONU, Banque mondiale et FMI, notamment), de nouveau pour désigner "l'art ou la manière de gouverner", mais avec deux préoccupations supplémentaires : d'une part, bien marquer la distinction avec le gouvernement en tant qu'institution ; d'autre part, sous un vocable peu usité et donc peu connoté, promouvoir un nouveau mode de gestion des affaires publiques fondé sur la participation de la

société civile à tous les niveaux (national, mais aussi local, régional et international).

27. À partir de l'étymologie du grec rappelée ci-dessus, mais en la replaçant dans une approche systémique, on proposera la définition suivante de la gouvernance : « *Art de gouverner un système social par la mise en place d'un État de droit, c'est-à-dire de régulations prévisibles et stables, favorisant ainsi la prise de décisions cohérentes par rapport aux buts du système, et qui nécessite participation inclusive pour leur élaboration et mise en œuvre, transparence et équité dans leur application et redevabilité des responsables par leur évaluation* ». La notion de système permet d'apprécier les conséquences d'une telle définition. Un système est dans sa définition la plus large « *un ensemble d'éléments interdépendants, organisés en fonction d'un but* ». Un des grands principes de l'analyse systémique est celui des « poupées russes » : les éléments interdépendants d'un système social sont eux-mêmes des systèmes, et le but (ou projet dans un système social) de tout système correspond à sa fonction au sein d'un sur-système dont il est un élément. Dans cette perspective l'art de gouverner un système social, ne saurait se réduire à édicter lois et règlements : la prise en compte des buts et fonctions de l'ensemble des sous-systèmes qui seront affectés par ces règlements est aussi importante que la prise en compte de l'adéquation de ces règlements au(x) but(s) de ce système qui lui sont assignés par les sur-systèmes auxquels il participe en assurant une fonction.

28. L'émergence (ou la renaissance) du terme de *gouvernance* il y a une vingtaine d'années est ainsi la manifestation de la prise de conscience à la fois théorique et pratique d'une complexité et d'une interdépendance accrues des systèmes sociaux, contemporaine de l'avènement de la « globalisation » ou mondialisation. Cette prise de conscience a plusieurs conséquences sur l'approche moderne de la gouvernance. Elle est *multi-niveau* : on ne saurait évaluer ou concevoir une stratégie en matière de gouvernance dans un secteur sans prendre en compte l'ensemble des niveaux *infra* et *supra* avec lesquels ce secteur est en interrelation (du « *grassroot* » au global). Elle est *multi-acteur* : tous les éléments d'une société étant en interrelation, son bon fonctionnement dépend de l'ensemble des sous-systèmes, quels que soient leurs statuts : ainsi on ne peut plus s'intéresser uniquement aux lois, règlements et procédures édictés par la puissance publique (en ses trois composantes traditionnelles - exécutif, législatif, judiciaire - et se

complexifiant par dévolution, déconcentration, décentralisation), mais on doit également considérer les accords et conventions conclus par l'ensemble des entreprises du secteur public ou privé, les organisations de la Société Civile – citoyens regroupés autour de la poursuite d'intérêts communs), ainsi que les traités et conventions signés avec tous les autres pays et organisations internationales.

29. Cette approche systémique est très opérationnelle en ce qu'elle permet de considérer la gouvernance comme un processus qui s'intéresse au cycle d'élaboration, d'implémentation ou mise en œuvre, puis d'évaluation des lois, règlements et procédures de décisions pour la régulation de la société. Elle permet de déterminer les conditions d'une bonne gouvernance, c'est-à-dire de l'existence d'un cadre qui permette des décisions pertinentes et cohérentes par l'ensemble des acteurs.

30. Fondamentalement, la gouvernance de la société camerounaise se définira et s'appréciera à l'aune de sa capacité à instituer et à gérer un mode de régulation sociale au service du but systémique premier de la société tel qu'il est affiché dans la vision 2035 : « **le Cameroun : un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité** ».

1.3. Dimensions et composantes de la gouvernance

31. La gouvernance repose sur quatre (04) dimensions fondamentales à savoir : (i) l'État de droit ; (ii) la participation ; (iii) la transparence ; et (iv) la redevabilité

32. 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.

33. 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.

34. 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.

35. 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.

36. Au niveau national, dans la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND30), le pilier gouvernance, décentralisation et gestion stratégique de l'État est segmenté en six (06) composantes, à savoir : Décentralisation et développement local ; Renforcement de l'État de droit et sécurité des personnes et des biens ; Amélioration du service public de l'État ; Gouvernance économique et financière ; Aménagement du territoire ; et Promotion du bilinguisme, du multiculturalisme et de la citoyenneté .

37. Pour une meilleure opérationnalisation des orientations de la SND30 et dans le but de déclinier les problématiques de chacune des administrations relevant du secteur gouvernance, le présent document propose une segmentation de la gouvernance en onze (11) composantes comprises dans les 4 dimensions de la gouvernance susmentionnées, telles que présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Composantes et champs d'intervention en matière de gouvernance

Composantes	Champs d'intervention	Dimensions			
		État de droit	Participation	Transparence	Redevabilité
Cadre juridique et institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> - Application de la constitution - Mise en place des institutions - Rapport/ équilibre des trois pouvoirs - Production des règles : élaboration, adoption, vote, promulgation des lois et règlements - Processus de régulation 	X			
Système judiciaire	<ul style="list-style-type: none"> - Accès à la justice - Efficacité et qualité rendu de la justice - Éthique et déontologie - Mise en place des juridictions adaptées - Système carcéral adapté 	X			
Système électoral	<ul style="list-style-type: none"> - Participation des citoyens (genre et minorités) - Régularité et transparence des opérations - Liberté, équité et transparence du scrutin - Légitimité des élus 	X	X		
Droits de l'homme	<ul style="list-style-type: none"> - Protection des droits de l'homme - Promotion des droits de l'homme - Développement des droits humains - Promotion des droits économiques, sociaux et culturels - Protection sociale - Protection civile, - Prévention et gestion des crises et catastrophes 	X	X		
Maintien de l'ordre et sécurité	<ul style="list-style-type: none"> - Ordre civil - Sécurité intérieure - Libertés publiques - Protection des personnes et des biens - Sécurité transfrontalière 	X			
Démocratie participative	<ul style="list-style-type: none"> - Structuration et renforcement des Organisations de la Société Civile (OSC) - Participation des acteurs non étatiques (syndicats, chambres consulaires, organisations patronales, partenaires techniques et financiers, ONG internationales) - Médias - Information des citoyens - Suivi participatif - Développement participatif - Contribution de la diaspora au développement 	X	X	X	

Composantes	Champs d'intervention	Dimensions			
		État de droit	Participation	Transparence	Redevabilité
Gouvernance locale	<ul style="list-style-type: none"> - Transferts des compétences et de moyens - Tutelle et accompagnement des CTD - Exercice par les CTD des compétences transférées - Production des services de base - Impulsion du développement local - Redevabilité des autorités locales - Développement participatif 		X	X	
Performance et qualité Service public	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des Ressources Humaines (GRH) (recrutement, mobilité interprofessionnelle, harmonisation des profils de carrière régime des retraites, rémunération) - Gouvernance financière (nouveau régime financier, Budget programme, qualité de la dépense, fiscalité) - Gestion axée sur les résultats - Cohérence institutionnelle - Cohérence des procédures administratives, management bureaucratie administrative - Cohérence des programmes, projets et actions publics 			X	X
Lutte contre la corruption et des détournements des deniers publics (LCCDDP)	<ul style="list-style-type: none"> - Dispositif de LCCDDP - Protection de la fortune publique - Criminalité financière - Reddition des comptes 			X	X
Gouvernance économique et financière	<ul style="list-style-type: none"> - Climat des affaires - Dialogue public-privé - Partenariat public-privé - Charte des investissements - Protection de la propriété privée - Facilitation de l'entrepreneuriat - Politique de croissance économique et de compétitivité - Système des marchés publics - Patriotisme économique - Gestion de la dette - Apport de la diplomatie économique 		X	X	X
Promotion du bilinguisme, du multiculturalisme et de la citoyenneté	<ul style="list-style-type: none"> - Promotion du bilinguisme - Promotion du multiculturalisme et développement d'une identité culturelle synthétique - Réappropriation de la citoyenneté et du patriotisme - Raffermissement du lien social, de l'autorité de l'État et du rapport État-citoyen 	X	X		

1.4. Gouvernance, une préoccupation constante du gouvernement

1.4.1. Programme National de Gouvernance (PNG)

38. Avec la mise en œuvre des réformes initiées dans le cadre de la lutte contre la crise des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, il était apparu que la mauvaise gestion des affaires publiques est un facteur limitant la croissance économique et la réduction de la pauvreté. C'est ainsi que s'est posé la question de la régulation globale du système politique, économique et social ; le gouvernement avait pris conscience des rôles du secteur privé et de la société civile dans le développement économique et social du pays. L'action de ceux-ci, s'inscrivant dans un contexte de promotion des libertés, devrait être consignée dans une stratégie de développement que l'État devait définir. C'est dans ce contexte que le PNG a été initié.

39. Promouvant le principe d'un État facilitateur et régulateur, le PNG avait d'emblée retenu cinq axes prioritaires : (i) la mise en place d'une administration publique véritablement au service des usagers ; (ii) 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 ; (iii) la promotion d'une culture de responsabilité et l'obligation de rendre compte dans la gestion économique, financière et sociale ; (iv) le renforcement de la transparence dans la gestion des affaires publiques ; (v) la mise en œuvre de la décentralisation pour une participation effective des populations dans la gestion des affaires locales.

40. L'ensemble de ces réformes devait permettre, à terme, d'aboutir à une meilleure maîtrise des fonctions régaliennes, économiques et sociales de l'État, et aménager ainsi les conditions d'un partenariat viable entre celui-ci et les autres acteurs de la société.

41. L'exécution de ce programme a permis des avancées dans plusieurs des secteurs ciblés, spécialement en ce qui concerne : (i) la réforme de l'administration publique : nouveau statut de la fonction publique, amorce de décentration de la gestion des effectifs, formalisation des procédures ; (ii) la décentralisation : loi d'orientation générale et lois sur les communes et régions ; (iii) 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 ; (iv) 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 ; (v) l'amélioration du partenariat entre l'État, le secteur privé et la société civile par la création des cadres et des structures de concertation : le Comité Interministériel Élargi au Secteur privé (CIESP) ; le Conseil du partenariat industriel (CPI).

42. Il convient de préciser aussi à ce niveau que d'autres structures telles que 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., ont été mises en place.

1.4.2. Gouvernance dans la Vision du développement

43. Le Gouvernement camerounais a adopté en 2009 un document de vision pour le développement économique, social et culturel de la nation à long terme. L'adoption de ce document tirait les leçons de trois décennies au cours desquelles l'action économique et sociale du Gouvernement se basait sur une multiplicité de cadres de référence, entraînant comme conséquences d'importants dysfonctionnements dans le processus du développement. Le document de vision avait été élaboré sous la conduite du MINEPAT avec la participation de l'ensemble des administrations suivant une démarche participative faisant intervenir également le secteur privé, la société civile et les partenaires au développement. Il indique, face aux défis à relever, les objectifs à atteindre, les stratégies à mettre en œuvre, et les étapes à parcourir. Trois scénarios ont été identifiés :

44. Le piétinement : le Cameroun un géant aux pieds d'argile : C'est le scénario d'évolution d'un pays qui, dans un prolongement de la tendance récente, n'a pas réussi à juguler les principales pesanteurs sociales, économiques, politiques et culturelles. Le Cameroun continue de faire étalage du contraste entre ses nombreuses ressources et son niveau de développement. Le pays s'appuie cependant sur ce potentiel pour assurer la défense de son identité mise à mal par la mondialisation. Son classement dans les diverses hiérarchies de valeurs économiques, sociales et humaines est resté dans le même ordre. Sur le plan politique, les insuffisances sont récurrentes, les institutions accusent encore d'importantes faiblesses.

45. L'inertie et la désintégration : le Cameroun aux abois : C'est le scénario catastrophe. Pratiquement à la dérive et n'ayant pu relever aucun des grands défis

qui l'interpellent, le Cameroun est totalement en marge du développement mondial. Le système social se désagrège et les grands équilibres sont profondément ébranlés. Les valeurs éthiques ne régissent plus le comportement des citoyens et les rapports sociaux. La confiance des camerounais en eux-mêmes et en leurs dirigeants est sapée. Le système économique est désarticulé et les conditions de vie se caractérisent par une paupérisation généralisée, un chômage massif, une hyper inflation et un pouvoir d'achat quasiment inexistant. L'autorité de l'État est considérablement affaiblie et des pôles illégaux d'autorité apparaissent appuyés par des bandes armées hors la loi. L'unité nationale est mise à

mal par les replis identitaires basés sur des solidarités primaires. Le Cameroun est considérablement affaibli sur la scène continentale et mondiale et fait l'objet d'afflux d'assistances dont certaines ne sont que des formes d'ingérences déguisées.

46. Le scénario de référence : Il exprime le choix et la volonté de « devenir un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité », il intègre quatre objectifs dominants à savoir : réduire la pauvreté à un niveau socialement acceptable ; atteindre le stade de pays à revenu intermédiaires ; devenir un Nouveau Pays Industrialisé ; consolider le processus démocratique et renforcer l'unité nationale.

CHAPITRE 2 : TAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC DE LA GOUVERNANCE AU CAMEROUN

2.1. Contexte général

47. Situation administrative. Le territoire national camerounais est découpé en deux types de collectivités territoriales décentralisées que sont les régions et les communes. Les divisions administratives, sont quant à elles, structurées en trois (03) 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 360 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.

48. Situation macroéconomique et de développement. L'économie camerounaise connaît une évolution positive depuis 1994 suite à la dévaluation du Franc CFA. Durant ces dernières années, elle a été résiliente face aux chocs exogènes. En effet, la croissance économique durant ces dix dernières années a été globalement satisfaisante avec un taux de croissance annuel moyen de 4,5% sur la période 2010-2019, en dépit de la chute des cours du pétrole, de l'insécurité transfrontalière et la situation dans les régions du Nord-Ouest et Sud-Ouest. Cette résilience s'explique par une diversification progressive de l'économie camerounaise en faveur de la production de produits finis et semi-finis, bien qu'en 2020, avec la pandémie du Covid-19, on a relevé une forte récession.

49. Situation sociodémographique. La population camerounaise est jeune et se caractérise par une forte croissance démographique. En 2010, selon le Bureau Central des Recensements et des Études 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% et est estimée à 25 492 353 habitants en 2019 avec une forte concentration dans les villes de Douala et Yaoundé.

50. Avec une espérance de vie de 52 ans, la structure par sexe de la population établit une légère supériorité de la population féminine qui représente environ 51% de la population totale (soit, un rapport de masculinité de 96%). La présence des femmes est encore plus marquée en milieu rural où elles représentent une proportion encore plus importante. La population du Cameroun est essentiellement constituée de jeunes dans la mesure où les individus, âgés de moins de 15 ans, représentent plus de 43% de la population totale. Les personnes âgées, de 15 à 34 ans, constituent plus de 35% de la population et celles âgées de plus de 60 ans représentent moins de 6%.

51. Le niveau de développement humain au Cameroun reste toutefois loin d'être satisfaisant. En effet, le pays a un indice de capital humain situé à 0,39 en 2018 et un indice de développement humain situé à 0,563 la même année.

52. Selon le Rapport National du Cameroun pour l'Habitat, le taux d'urbanisation est élevé et est passé de 37,9 % à 48,8 % de 1987 à 2005, puis à 52% en 2010. Toutefois, près de la moitié de la population vit encore en zone rurale.

53. 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 %).

54. Pauvreté et inégalités de revenus. S'agissant de la pauvreté, on note une légère baisse du taux de pauvreté qui a reculé de 2,4 points en se situant à 37,5% en 2014 contre 39,9% en 2007. Toutefois, cette performance est en deçà des attentes du DSCE qui prévoyait un taux de pauvreté de 28,7% en 2020. Selon le milieu de résidence, le taux de pauvreté a connu une baisse significative en milieu urbain passant de 12,2% en 2007 à 8,9% en 2014, alors qu'il a progressé en milieu rural, passant de 55,7% à 56,8% sur la période. De plus, neuf (9) pauvres sur dix (10) résident en milieu rural. Dans une

dimension régionale, les Régions de l'Extrême-Nord (74,3%), du Nord (67,9%), du Nord-Ouest (55,3%) et de l'Adamaoua (47,1%), sont les plus pauvres. Les données révèlent aussi que, les inégalités mesurées par l'indice de GINI se sont accentuées. La valeur de cet indice est passée de 39% en 2007 à 44 % en 2014 ; traduisant une augmentation du fossé entre les riches et les pauvres.

55. 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.

56. Situation de l'emploi. Avec la stratégie d'emploi contenue dans le DSCE, le Gouvernement comptait réduire la portion du secteur informel dans l'activité économique nationale et générer dans le secteur formel, des dizaines de milliers d'emplois par an. Le Gouvernement a agi non seulement par le recrutement de plusieurs milliers de jeunes à la fonction publique, mais aussi par un grand nombre d'initiatives telles que : (i) le Plan d'Action National pour l'Emploi des Jeunes (PANEJ) ; (ii) le Projet Intégré d'Appui aux Acteurs du Secteur Informel (PIAASI) ; (iii) le Programme d'Appui à la Jeunesse Rurale et Urbaine (PAJER-U) ; (iv) le Projet d'Insertion Socio-économique des jeunes par la création des micro entreprises de Fabrication du Matériel Sportif (PIFMAS) ; (v) les projets à Haute Intensité de Main d'Œuvre (HIMO), etc.

57. Mais le déploiement de tous ces efforts au terme des cinq premières années de mise en œuvre du DSCE n'aura pas permis d'enregistrer une amélioration globale de la situation du sous-emploi. Le sous-emploi global oscille entre 2005 et 2014, passant de 75,8 % à 77 %. Selon le genre, une baisse s'observe tant chez les hommes (-4,6 points) que chez les femmes (-5,6 points). Toutefois, on est loin de l'objectif du DSCE qui est de ramener ce taux à moins de 50 % d'ici 2020. Plus de 90% des actifs opèrent dans le secteur informel. L'analyse de l'évolution de l'informalité selon le genre montre que la proportion des hommes actifs occupés exerçant dans le secteur informel a augmenté entre 2005 et 2010 passant de 4,1 % à 86,2 %, tandis que celle des femmes a reculé ; elle est passée de 94,7 % à 93,3 % (PNPS, rapport final 2017). La situation reste cependant préoccupante.

2.2. État des lieux et facteurs externes significatifs

2.2.1. Perception globale de la gouvernance au Cameroun

a. Perception de la gouvernance selon les citoyens camerounais

58. À côté des indices qui sont établis par les ONG transnationales, selon des méthodes qui ne sont pas toujours clairement explicitées, le rapport sur les Statistiques sur la Gouvernance, la Paix et la Sécurité (GPS) au Cameroun en 2014 publié par l'Institut National de la Statistique (INS) en juin 2016, fournit des informations sur la perception de la gouvernance selon les citoyens camerounais. De ce document, il en ressort que :

✚ Les populations sont nombreuses à décrier l'impact néfaste de la corruption pour le pays. Près de 44% (et la moitié de la population du milieu urbain) considère que ce phénomène est un véritable problème.

✚ S'agissant de la lutte contre la corruption, 60% de la population adulte déclarent être au courant de l'existence d'un organisme de lutte contre la corruption et 62% se disent informées des efforts des autorités publiques en la matière. Cependant, 69% expriment un jugement défavorable quant à l'efficacité des actions gouvernementales anticorruption.

✚ 75% de la population estiment que les politiciens ne pensent qu'à leurs propres intérêts. Cette opinion est plus défavorable chez les hommes, les populations urbaines et les personnes non pauvres.

✚ Les principales menaces ressenties par les adultes sont d'abord d'ordre économique, à savoir la pauvreté et le chômage. Respectivement 85% et 84% de la population se sentent très ou assez menacées par ces risques. Viennent ensuite, la santé (74%) et la faim (73%). Cependant, le risque terroriste inquiète aussi, bien que dans une moindre mesure (67%). Le sentiment d'insécurité en lien avec la menace terroriste ou d'agression extérieure est plus fort et dénoncé par les populations des régions du Nord, de l'Extrême-Nord et de l'Est.

✚ La grande majorité des personnes de 18 ans ou plus (91%) est attachée à la démocratie. Ainsi, 64%

de la population sont globalement insatisfaits de la manière dont les principes démocratiques sont mis en œuvre et 23% affirment même que la démocratie fonctionne très mal. Par ailleurs, environ un adulte sur cinq (19%) considère que les droits de l'homme ne sont jamais respectés.

59. Des neuf caractéristiques de la démocratie considérées dans l'étude, celles les plus évoquées comme essentielles par 90% des adultes sont : la liberté politique, la tenue d'élections libres et transparentes, la liberté de religion et la liberté d'association.

60. Malgré les critiques formulées précédemment, de manière générale, la grande majorité des adultes (69%) fait dans l'ensemble confiance à l'État pour assurer sa protection, celle de sa famille ou encore de ses biens contre la criminalité.

b. Perception de la gouvernance par les institutions internationales

61. 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.

• **Qualité des institutions (Classement CPIA)**

62. La Banque mondiale publie chaque année un rapport sur la « Demande de bonne Gouvernance » qui s'articule sur les dimensions suivantes : la transparence (médias et accès à l'information), la redevabilité (lutte anti-corruption, environnement politique et libertés publiques), la participation (OSC, investissement civique, vote et processus électoral), l'environnement socio-culturel (genre et groupes minoritaires, identité, relations et attitudes) et les résultats du développement.

63. Les notes obtenues par le Cameroun sont généralement supérieures à la moyenne des pays Subsahariens. La rubrique où le Cameroun fait mieux est le cadre macro-économique. Par contre, en termes de Gouvernance, gestion et institutions du secteur public, le pays obtient les notes les plus basses. Cependant, l'évolution des notes obtenues par le Pays montre une chute dans tous les secteurs en 2015 et ceci pourrait être dû à la chute des prix des matières premières et du baril du pétrole en 2014 et des crises sécuritaires dans les régions de l'Extrême-Nord. Mais, grâce à la combinaison de plusieurs facteurs, une amélioration progressive des notes est observée depuis 2016.

Tableau 2 : Indice CPIA pour le Cameroun entre 2012 et 2017

Résultats CPIA pour le Cameroun	2012	2013	2014	2015	2016	2017
A – Gestion macroéconomique	4,6	4,83	4,92	3,5	3,5	3,7
Politique budgétaire	4,8	4,33	4,67	3	3	3,5
Politique de la dette	4,5	4,17	4,5	3,5	3,5	3,5
B – Politiques structurelles	3,8	4,17	4,39	3,2	3,2	3,3
Commerce extérieur et facilitation du transit	4,5	5	5,17	3,5	3,5	4
Secteur Financier	3,5	3,83	4,17	3	3	3
Environnement de la réglementation des affaires	3,5	3,67	3,83	3	3	3
C – Mesures d'inclusion/ d'équité sociale	3,2	3,76	3,83	3	3,1	3,1
Égalité de Genre	4	4,33	4,5	3	3	3
Égalité d'accès aux ressources publiques	3,3	4	4,2	3	3	3
Développement des ressources humaines	3,1	3,67	3,67	3	3,5	3,5
Protection sociale et du travail	2,6	2,63	2,63	3	3	3
Politiques de réglementation de l'environnement	3,6	4,17	4,17	3	3	3

Résultats CPIA pour le Cameroun	2012	2013	2014	2015	2016	2017
D – Gouvernance : gestion et institutions du secteur public	3,2	3,15	2,96	2,9	3	3
Droits de propriété et Règles de Droit	3,2	3,75	3,38	2,5	2,5	2,5
Qualité de la Gestion budgétaire et financière	3,6	4,08	4	3	3,5	3,5
Efficacité dans la mobilisation des recettes publiques	3,5	3,5		3,5	3,5	3,5
Qualité de l'Administration Publique	2	1,75	1,63	3	3	3
Transparence, Responsabilité et Corruption du Secteur public	3	3	2,83	2,5	2,5	2,5

Sources : MINFI, BEAC & FMI

64. De manière générale, la situation en matière de gouvernance semble n'avoir pas évolué, comme le prouve l'indice CPIA (Country Policy and Institutional Assessment) du pays dont le score a oscillé autour de 3,2 sur la période 2010-2018.

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

65. La Fondation Mo Ibrahim définit la gouvernance comme l'accès à des biens et à des services publics, dans les domaines politique, social et économique auxquels chaque citoyen peut légitimement prétendre auprès de son État et que tout État est tenu d'offrir à ses concitoyens. L'Indice Ibrahim de la gouvernance en Afrique (IIAG), utilisé par cette Fondation, est un outil de mesure et de suivi des performances en matière de gouvernance dans les pays africains. Dans le cadre de l'IIAG, les performances d'un pays en matière de gouvernance sont mesurées à partir de quatre composantes (sécurité et état de droit, participation et Droits humains, développement économique durable et développement humain) et 14 sous-catégories. Les

résultats de l'IIAG peuvent être classés selon trois critères principaux : le score, le rang et la tendance. L'indice Ibrahim de la Gouvernance (IIAG) se présente comme la compilation la plus complète de données sur la gouvernance en Afrique.

66. Dans le classement de 2018, le Cameroun occupe au plan général le 36^{ème} rang sur un ensemble de 54 États. Le pays obtient une moyenne de 46,2 sur 100 points possibles, en diminution de 0,3 point sur la période 2008-2017. Mais, il faut noter que, même si le Cameroun a progressé d'une place, le pays est classé parmi ceux dont la situation reste presque statique en matière de gouvernance depuis 2008.

67. En 2019, le Cameroun obtient une moyenne de 43,5% sur 100 points contre 46,3 points au dernier bilan, marquant l'accentuation de la détérioration de sa situation. De plus, d'après cette fondation, le pays continue de régresser en matière de participation à la gouvernance et les droits de l'homme. Son indice a baissé de 5,2 points sur la période 2010-2019 pour tomber à 36,6 (37^e).

Graphique 1 : Évolution de l'indice Mo Ibrahim au Cameroun entre 2006 et 2019

Sources : Fondation Mo Ibrahim (2006-2019).

- *L'indice Doing Business*

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

69. Selon cet indice, le Cameroun est classé 163^{ème} sur 189 pays avec un score de 4,5/10 en 2017, après l'avoir classé 158^{ème} sur 189 avec un score de 4,9/10 en 2015 ; une sous-performance dans la période.

70. Dans l'ensemble des dix domaines qui composent l'indice Doing Business, le Cameroun occupe un rang peu honorable. En effet, en 2016, le pays est classé après la 172^{ème} place sur 189 pour tous les dix domaines et occupe même la 185^{ème} 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^{ème} position et le règlement de

l'insolvabilité pour lequel il occupe la 118^{ème} place. Tout comme dans la perception de la corruption, le Cameroun est un mauvais élève en ce qui concerne les capacités à inciter et garantir les initiatives en termes d'investissement et de création d'entreprises.

Tableau 3 : Classement du Cameroun selon l'indice Doing Business entre 2010 et 2019

Année	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Rang	171/183	168/183	161/183	161/185	168/189	158/189	172/189	163/189	163/190	166/190

Source : Doing Business (2010-2019).

- **L'indice de perception de la corruption de Transparency International**

71. Transparency International (TI) 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.

72. Elle classe le Cameroun au 153^{ème} rang sur 180 pays en 2017 avec un score de 2,5/10 contre le 124^{ème} rang sur 133 avec un score de 1,8/10 en 2003. Le rang du Cameroun a évolué en dents de scie depuis 2003. Il obtient un score situé entre 1,8/10 et 2,4/10 dans la période DSRP. Dans la période DSCE, son score se situe entre 2,2/10 et 2,7/10 et depuis 2017 se stabilise autour de 2,5.

Graphique 2 : Évolution de l'indice de perception de la corruption au Cameroun entre 2006 et 2019.

Sources : Transparency Internationale (2006-2019).

- **L'indice de démocratie de l'Economist Intelligence Unit (EIU)**

73. L'indice de la démocratie est un indice créé en 2006 par le groupe de presse britannique The Economist Group qui permet selon ses critères d'évaluer le niveau de démocratie de 167 pays dont 166 sont des États souverains et 165 sont membres de l'Organisation des Nations Unies. En effet, l'indice de démocratie est fondé sur 60 critères appartenant à cinq catégories que sont le processus électoral et le pluralisme, les libertés civiles, le fonctionnement du

gouvernement, la participation politique, la culture politique.

74. Le Cameroun est classé au 132^{ème} rang sur 166 pays en 2019 avec un score de 3,28/10 contre le 155^{ème} rang sur 167 avec un score de 3,27/10 en 2006. Le score du Cameroun a évolué en dent de scie jusqu'en 2016, ensuite il a commencé à se dégrader depuis 2017.

Graphique 3 : Évolution de l'indice de démocratie au Cameroun entre 2006 et 2019

Source : The Economist Group (Economist Intelligence Unit)

- **L'indice de liberté économique**

75. L'indice de liberté économique est un indicateur créé par la Fondation Heritage et le Wall Street Journal dont l'objectif est de mesurer la liberté économique des différents pays du monde. Cet indice se fonde sur dix (10) critères généraux de liberté économique en se basant principalement sur les statistiques de la Banque Mondiale et du Fonds Monétaire International. Ces critères sont la liberté d'entreprise, la liberté des échanges, le poids des taxes et des impôts, les dépenses du gouvernement, la stabilité monétaire, la liberté d'investissement, la dérégulation financière, la protection de la propriété privée, la lutte contre la corruption et enfin la libéralisation du travail.

76. De 2014 à 2018, le Cameroun est passé du 117^{ème} rang/157 au 149^{ème} rang sur 180 pays avec un score de 5,26/10 et 5,2/10 respectivement.

Tableau 4 : Classement du Cameroun selon l'indice de liberté économique entre 2014 et 2018 au niveau mondial et au niveau africain

Années	2014	2015	2016	2017	2018
Rang en Afrique			29/47		35/47

Rang dans le monde	117/157	117/157	130/178	150/180	149/180
--------------------	---------	---------	---------	---------	---------

Source : Fondation Héritage et le Wall Street

- **Évaluation PEFA 2017**

77. L'évaluation du système de gestion des finances publiques selon la méthodologie PEFA 2017, laisse transparaitre, depuis l'évaluation 2008, les résultats suivants :

78. Les réalisations de recettes sont beaucoup plus proches des prévisions en 2017 qu'en 2007. En matière de dépenses, si l'on ne s'en tient qu'à la note de l'indicateur sur les dépenses globales, on peut constater une amélioration de la performance qui résulte d'efforts visant à maintenir le total des dépenses au niveau du total des crédits ouverts en loi de finances. Mais en pratique, l'importance des dépenses sans engagement préalable est significative des efforts qui restent à faire pour améliorer la fiabilité du budget.

79. Globalement, la transparence des finances publiques ne s'est ni améliorée, ni détériorée entre 2007 et 2017. La nomenclature budgétaire et comptable n'a pas changé entre 2007 et 2017. La documentation budgétaire contient toujours les mêmes éléments d'information qu'en 2007 eu égard aux critères du cadre PEFA de 2005. Les opérations des unités extrabudgétaires ne sont pas rapportées dans la loi de règlement. La mise à disposition du public des principales informations ne s'est pas améliorée.

80. En 2017 tout comme en 2007, la surveillance des risques budgétaires que peut engendrer pour l'État la gestion des établissements publics, des entreprises publiques et des collectivités territoriales décentralisées n'est pas convenablement exercée.

81. Le cadre de gestion de la dette s'est amélioré avec la création en 2008 du Comité National de la Dette Publique (CNDP) dont l'avis doit être requis sur toutes les questions relatives à l'endettement public et l'octroi des garanties.

82. En 2017, la performance en ce qui concerne le processus de planification, de programmation et de budgétisation est restée la même sauf pour ce qui est de la programmation budgétaire. En effet, le calendrier budgétaire n'accorde pas plus de temps aux ministères sectoriels pour la préparation de leurs prévisions budgétaires. Ce temps est assez court. Les enveloppes budgétaires communiquées aux ministères sectoriels ne sont pas préalablement approuvées par

le Conseil des ministres. Le budget est toujours voté avant le début de l'exercice auquel il se rapporte. Des analyses de la soutenabilité de la dette publique sont réalisées chaque année. Le processus de préparation du budget de l'État demeure marqué par la séparation du budget de fonctionnement du budget d'investissement public, ce qui ne favorise pas la prise en compte des charges récurrentes.

83. L'amélioration notée dans le processus budgétaire concerne l'inscription du budget de l'État dans une perspective pluriannuelle avec l'élaboration des cartes budgétaires à moyen terme (CBMT) et des cadres de dépenses à moyen terme (CDMT).

84. Le processus d'examen du projet de loi de finances par le Parlement s'est amélioré quant à sa portée, mais le temps imparti au pouvoir législatif pour cet examen reste court. En ce qui concerne l'examen des états financiers annuels, contrairement à la situation de 2007 où le Parlement n'avait pas de la matière pour exercer son contrôle sur l'exécution du budget de l'État, en 2017, les projets de loi de règlement ont été régulièrement élaborés, appuyés du compte général de l'État, puis soumis à l'examen du Parlement après avis de la Chambre des comptes de la Cour suprême, ce qui constitue une grande avancée dans le processus de reddition des comptes.

85. La transposition des directives CEMAC dans le droit national est en cours. Elle devra se traduire rapidement par une révision des programmes en cours pour y intégrer la totalité des dispositions du nouveau cadre CEMAC et renforcer le processus de réformes par leur mise en œuvre.

2.2.2. Analyse de la demande en matière de gouvernance

86. Les bénéficiaires de la gouvernance sont nombreux et variés : tout acteur de la société exprime une demande de gouvernance afin d'être en état d'atteindre son but en tant que sous-système de la société, c'est-à-dire d'assurer la fonction qui est la sienne. Avant d'analyser la mesure dans laquelle cette demande de gouvernance est satisfaite aujourd'hui au Cameroun, il convient de préciser les caractéristiques de ces bénéficiaires et mieux cerner leurs attentes.

87. Les bénéficiaires de la gouvernance sont regroupés en 9 catégories : les Citoyens, les Entreprises, la Classe politique, le Système judiciaire,

l'Administration, les Collectivités Territoriale Décentralisées, la Société Civile, les Médias, les Partenaires Techniques et Financiers. Il peut être utile de garder présent à l'esprit que, par la nature même de la gouvernance qui est faite de l'ensemble des régulations par lesquelles les acteurs de la société entrent en relation, tout bénéficiaire de gouvernance est en même temps un offreur de gouvernance et vice-versa.

88. Ainsi, tous les acteurs de la société, personnes physiques ou morales, ont une demande de gouvernance ; une demande dans sa dimension **État de droit**, dans ce qu'elle confère de prévisibilité, mais aussi d'équité et de stabilité ou durabilité au fonctionnement social. Il existe aussi, selon les statuts des citoyens et le secteur d'activité institutionnel des organisations, une demande de **participation**, afin de rendre légitimes et efficaces les régulations mises en place et permettre leur appropriation, une demande dans sa dimension de **transparence** des prises de décisions qui participe à la prévisibilité des stratégies adoptées par les pouvoirs publics notamment, et est une condition nécessaire de l'utilisation efficace des ressources. Cette dimension est complémentaire de la demande de **redevabilité**, quatrième dimension de la gouvernance, qui nécessite une transparence des actions des détenteurs de tout pouvoir, et qui par l'existence de contrôles internes et externes permet l'équité, la légitimité et l'efficacité des régulations.

a. État de droit

89. La problématique de la Gouvernance au Cameroun a pris de l'ampleur avec la ratification de plusieurs accord dont : le Pacte International relatif aux Droits Civils et Politiques, le Pacte International relatif aux Droits Économiques Sociaux et Culturels, la Convention des Nations unies relative aux droits de l'enfant, la Convention des Nations Unies contre la torture, la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale ; la Convention des Nations-Unies contre la Corruption adoptée le 31 octobre 2003 à Mérida au Mexique ; le Protocole de Maputo, etc.

90. S'agissant du Cadre institutionnel, législatif et réglementaire en matière de gouvernance au Cameroun, plusieurs avant-projets de textes ont été élaborés et certains ont abouti à la signature soit des lois, soit des décrets. Cependant, certains textes restent encore attendus : le texte d'application de

l'article 66 de la constitution, le code civil, le code de la Famille, le code de procédure civile et commerciale, le code foncier et domaniale.

91. Les principales avancées en matière d'État de droit se présentent ainsi :

✚ Le parlement camerounais a été doté d'une seconde chambre : le SENAT ;

✚ La mise en place du Conseil Constitutionnel est effective par Décret n°2018/104 du 07 février 2018 portant organisation et fonctionnement du Secrétariat Général du Conseil Constitutionnel et son personnel a été désigné suivants Décrets N°2018/105 du 07 février 2018 portant nomination des membres du Conseil Constitutionnel et N°2018/170 du 23 février 2018 portant nomination du Secrétaire Général ;

✚ La mise en place effective d'ELECAM le 13 octobre 2010 par décret présidentiel N°2010/319 et le vote par l'Assemblée Nationale d'un nouveau code électoral en 2011.

✚ 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'adoption de la loi n°2011/011 du 06 mai 2011, modifiant et complétant certaines dispositions de l'ordonnance de 1982 relative à l'état civil et diverses dispositions sur l'état des personnes physiques ;

✚ Le renforcement du dispositif législatif et réglementaire avec notamment l'adoption et la promulgation de la Loi n°2016-7 du 12 juillet 2016 portant Code Pénal ;

✚ Les réajustements normatifs et institutionnels (création d'une section de la Common Law à la Cour Suprême, recrutements spéciaux de l'Ecole Nationale d'Administration et de la Magistrature (ENAM) en cycle de Magistrature et du Greffe) ;

✚ La promulgation par le Président de la République de la Loi n°2016/007 du 12 juillet 2016 portant Code Pénale ;

✚ L'élaboration et l'adoption en 2015 d'un Plan d'Action National de Promotion et de Protection des Droits Humain (PANPPDH) ;

✚ L'informatisation des services de la Sureté Nationale et l'interconnexion des délégations régionales et aéroports ;

✚ La réorganisation des régions militaires interarmées pour faire face à la résurgence de la crise sociopolitique dans les régions du Nord-ouest et du Sud-Ouest et la persistance des problèmes sécuritaires dans les régions de l'Extrême-Nord, de l'Adamaoua et de l'Est ;

✚ Le renforcement de la coopération transfrontalière s'est poursuivi à travers notamment la tenue de la 7e session du Comité de sécurité transfrontalière Cameroun/ Nigéria, tenue à Abuja en 2017 et de la première session de la Commission de sécurité transfrontalière Cameroun/Gabon, du 17 au 20 décembre 2015 à Libreville ;

✚ La promulgation de 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 ;

✚ La promulgation de la Loi n° 2011/024 du 14 décembre 2011 relative à la lutte contre le trafic et la traite des personnes.

92. Aussi, le Cameroun pour qui « La promotion et la protection des Droits de l'Homme constituent l'un des axes majeurs de l'action gouvernementale » (rapport du MINJUSTICE), dispose-t-il d'un cadre approprié (lois, règlements, traités) qui donne une satisfaction relative aux demandes de gouvernance en matière de protection et de promotion des Droits de l'Homme, pour ce qui concerne les prévenus, les détenus, les droits des femmes, les défenseurs des Droits de l'Homme, la protection civile, les droits économiques sociaux et culturels, la confidentialité des données informatisées.

93. Par ailleurs, suite à son engagement à l'Union Africaine de produire les données sur la Gouvernance, la Paix et la Sécurité (GPS), le Cameroun a produit en 2016 un rapport (INS, juin 2016)¹ qui ressort, en ce qui concerne la démocratie et les droits de l'homme, les constats suivants :

94. Démocratie et droits de l'homme. La grande majorité des personnes de 18 ans ou plus (91%) sont attachées à la démocratie. Des neuf caractéristiques de la démocratie considérées, celles les plus évoquées comme essentielles par 90% des adultes sont : la liberté politique, la tenue d'élections libres et transparentes, la liberté de religion et la liberté d'association. La population adulte juge sévèrement le fonctionnement de la démocratie. Ainsi, 64% de la population est globalement insatisfaite de la manière dont les principes démocratiques sont mis en œuvre et 23% affirme même que la démocratie fonctionne très mal. Par ailleurs, environ un adulte sur cinq (19%) considère que les droits de l'homme ne sont jamais respectés. L'absence de discrimination est une dimension fondamentale de l'égalité devant la loi, massivement plébiscitée par la population. Des dix formes de discrimination retenues dans l'étude, 61% de la population adulte affirme avoir subi au moins une forme de discrimination au cours des douze mois précédant l'enquête. Par ailleurs, 68% d'hommes sont d'accord avec l'idée que les hommes et les femmes aient les mêmes chances d'être élus à des postes politiques, contre 78% de femmes.

95. Relation pouvoir-citoyens. L'on constate un sentiment d'éloignement des élus (notamment des parlementaires et des élus locaux) de la part de la population. Avec 59 % d'opinions favorables, les chefs traditionnels font exception et sont perçus comme toujours ou souvent à l'écoute de la population. Par ailleurs, près de trois quarts des adultes au Cameroun dénoncent la faiblesse des autorités locales en matière d'information des populations et 73 % émettent une opinion défavorable en ce qui concerne la fourniture des services au niveau des communes. S'agissant de la prise en compte des préoccupations et des demandes de la population par les hommes politiques tels que les ministres et les chefs de partis politiques, l'opinion de la population est, dans son ensemble, peu favorable. La participation à la vie politique via l'adhésion à un parti politique reste faible : 17 % d'adultes sont membres d'un parti politique. En outre, les adultes se montrent assez peu intéressés par la politique : 36 % affirment n'avoir « aucun intérêt pour la politique » et 31 % déclarent qu'ils ne sont pas vraiment intéressés. Ce désintérêt relatif pour la chose politique contraste avec la participation associative et sociale. Au total, 63 % de la population s'implique d'une façon ou d'une autre dans une association.

96. Paix et sécurité. Les principales menaces ressenties par les adultes sont d'abord d'ordre économique, à

savoir la pauvreté et le chômage. Respectivement 85 % et 84 % de la population se sentent très ou assez menacées par ces risques. Viennent ensuite, la santé (74 %) et la faim (73 %). Le sentiment d'insécurité en lien avec la menace terroriste ou d'agression extérieure est plus fort et dénoncé par les populations des régions du Nord, de l'Extrême-Nord et de l'Est. S'agissant de la criminalité, 29 % d'adultes ont été victimes d'une agression ou d'un vol au cours de l'année. La possession d'armes à feu est très peu répandue et 15 % d'adultes expriment le besoin d'en posséder. Les conflits proviennent de quatre causes majeures : les disputes territoriales (21 %), les conflits agro-pastoraux (16 %), la compétition économique (18 %) et les conflits ethnolinguistiques (16 %). En cas de conflit, les autorités traditionnelles sont sollicitées par 54 % de la population, et jusqu'à 66 % en milieu rural. Si l'on s'intéresse plus particulièrement aux forces de l'ordre, 12 % seulement de la population les jugent très efficaces. En outre, 14 % de la population affirment avoir été contraintes à payer un pot de vin aux forces de l'ordre.

b. Participation

97. 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.

98. 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. 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.

99. 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 4 : Évolution de la population en âge de voter, des inscrits et du taux de participation selon la nature du scrutin

Désignation	Années Électorales	Population en âge de voter	Inscrits	Taux d'inscription (%)	Taux de participation (%)
Élections 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
	2018		6 667 754		53,85%
Élections 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
	2020		6 868 575		43,79
Élections 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
	2020				

Sources : MINFI, BEAC & FMI

100. Pour les élections présidentielles de 2018, Les résultats proclamés par le Conseil Constitutionnel à l'issue du contentieux électoral ont indiqué un taux de participation global de 53,85%. Ce faible engouement des électeurs potentiels à participer effectivement au vote constaté par les observateurs sur le terrain et relayé par la CNDHL dans sa déclaration du 15 octobre 2018 interpelle les

parties prenantes du processus électoral camerounais et surtout les entrepreneurs politiques, qui ont tout intérêt à transformer la ferveur populaire observée lors des meetings politiques en votes favorables lors des scrutins futures.

101. Nombre de partis politiques. Les Partis politiques sont au nombre de 316 officiellement

enregistrés par le MINAT.

Tableau 5 : Évolution par sexe des présidents des partis politiques de 2010 à février 2016

Année	2010		2011		2012		2013		2014		Début 2016	
	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H
Effectifs	12	242	13	261	13	269	13	278	14	284	14	286
total	254		274		282		291		298		300	

Source : MINAT (annuaire statistique 2015)

102. 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.

103. En matière de gouvernance locale, les premières compétences ont été transférées aux communes par l'État central en 2010. Conformément au principe de progressivité, en 2018, 63 compétences ont été transférées par 21 ministères.

Tableau 6 : Répartition des Maires par sexe et par région en 2015

Régions	Maires		Total par Région
	Nombre d'hommes	Nombre de femmes	
Adamaoua	21	0	21
Centre	62	8	70
Est	29	4	33
Extrême-Nord	47	0	47
Littoral	31	3	34
Nord	19	2	21
Nord-Ouest	32	2	34
Ouest	38	2	40
Sud	26	3	29
Sud-Ouest	27	4	31
Total national	329	31	360

Source : MINAT (annuaire statistique 2015)

104. 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.

105. 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.

106. 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.

107. 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 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 7 : Situation des associations au Cameroun

Type d'Association	Nombre
Partis politiques légalisés 2016	291
Organisations Non Gouvernementales agréées par le MINAT	20
Organisations Non Gouvernementales Unipersonnelles agréées par le MINAT	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 : MINAT

108. 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 États-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.

109. La dimension genre. L'État 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.

110. 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 établit que 1 promoteur/dirigeant d'entreprise sur 3 au Cameroun est une femme.

111. Toutefois, la participation des femmes à la vie publique ou économique n'est pas suffisamment règlementée. La difficulté d'accès des femmes au crédit et à la terre constitue un obstacle à leur participation à la vie publique.

112. 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.

113. Les principaux projets concernent l'appui à l'État de droit et la réforme judiciaire (France, UE, BAD), le système électoral (UE, États-Unis), la défense et la promotion des Droits de l'Homme (PNUD, France, UE), la lutte contre la corruption (PNUD, France, États-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 notamment dans le cadre du processus de décentralisation.

114. 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.

c. Transparence et redevabilité

115. L'évaluation de l'efficacité en matière de Transparence et redevabilité s'effectue selon les trois politiques suivantes : la transparence des politiques publiques, la performance et la qualité du service public et la lutte contre la corruption et les détournements des deniers publics.

116. S'agissant des finances publiques, parmi les évolutions majeures concernant les finances publiques, on peut citer : l'introduction de la budgétisation par programme ; la mise sur pied d'un cadre juridique et institutionnel visant à améliorer la qualité de la dépense et à renforcer le contrôle de la gestion des deniers publics, à travers la promulgation des lois relatives au code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques au Cameroun et au régime financier de l'État et des autres entités publiques.

117. Ainsi, un Débat d'Orientation Budgétaire (DOB) a été introduit dans le processus de préparation du budget de l'État à travers la signature du décret N°2019/281 du 31 mai 2019 fixant le calendrier budgétaire. On relève aussi l'amélioration de l'accessibilité aux informations sur les procédures administratives individuelles et l'assainissement du fichier du personnel de l'État. Cependant, il y a encore une faible internalisation de la budgétisation par programme et des insuffisances en ce qui concerne la surveillance des risques budgétaires et l'accès à l'information sur la gestion des finances publiques. Pour ce qui de l'endettement, le cadre de gestion de celui-ci s'est amélioré avec la création en 2008 du Comité National de la Dette Publique (CNDP) dont l'avis doit être requis sur toutes les questions relatives à l'endettement public et l'octroi des garanties.

118. En matière de la transparence des politiques publiques, l'évaluation du système de gestion des finances publiques selon la méthodologie PEFA 2016,

laisse transparaître, depuis l'évaluation 2008, les résultats suivants :

✚ Les réalisations de recettes sont beaucoup plus proches des prévisions en 2017 qu'en 2007. En matière de dépenses, si l'on ne s'en tient qu'à la note de l'indicateur sur les dépenses globales, on peut constater une amélioration de la performance qui résulte d'efforts visant à maintenir le total des dépenses au niveau du total des crédits ouverts en loi de finances. Mais en pratique, l'importance des dépenses sans engagement préalable est significative des efforts qui restent à faire pour améliorer la fiabilité du budget.

✚ Globalement, la transparence des finances publiques ne s'est ni améliorée, ni détériorée entre 2007 et 2017. La nomenclature budgétaire et comptable n'a pas changé entre 2007 et 2017. La documentation budgétaire contient toujours les mêmes éléments d'information qu'en 2007 eu égard aux critères du cadre PEFA de 2005. Les opérations des unités extrabudgétaires ne sont pas rapportées dans la loi de règlement. La mise à disposition du public des principales informations ne s'est pas améliorée.

✚ En 2017 tout comme en 2007, la surveillance des risques budgétaires que peut engendrer pour l'État la gestion des établissements publics, des entreprises publiques et des collectivités territoriales décentralisées n'est pas convenablement exercée.

✚ Le cadre de gestion de la dette s'est amélioré avec la création en 2008 du Comité National de la Dette Publique (CNDP) dont l'avis doit être requis sur toutes les questions relatives à l'endettement public et l'octroi des garanties.

✚ En 2017, la performance en ce qui concerne le processus de planification, de programmation et de budgétisation est restée la même sauf pour ce qui est de la programmation budgétaire. En effet, le calendrier budgétaire n'accorde pas plus de temps aux ministères sectoriels pour la préparation de leurs prévisions budgétaires. Ce temps est assez court. Les enveloppes budgétaires communiquées aux ministères sectoriels ne sont pas préalablement approuvées par le Conseil des ministres. Le budget est toujours voté avant le début de l'exercice auquel il se rapporte. Des analyses de la soutenabilité de la dette publique sont

réalisées chaque année. Le processus de préparation du budget de l'État demeure marqué par la séparation du budget de fonctionnement du budget d'investissement public, ce qui ne favorise pas la prise en compte des charges récurrentes.

✚ L'amélioration notée dans le processus budgétaire concerne l'inscription du budget de l'État dans une perspective pluriannuelle avec l'élaboration des cadres budgétaires à moyen terme (CBMT) et des cadres de dépenses à moyen terme (CDMT).

✚ Le processus d'examen du projet de loi de finances par le Parlement s'est amélioré quant à sa portée, mais le temps imparti au pouvoir législatif pour cet examen reste court. En ce qui concerne l'examen des états financiers annuels, contrairement à la situation de 2007 où le Parlement n'avait pas de la matière pour exercer son contrôle sur l'exécution du budget de l'État, en 2017, les projets de loi de règlement ont été régulièrement élaborés, appuyés du compte général de l'État, puis soumis à l'examen du Parlement après avis de la Chambre des comptes de la Cour suprême, ce qui constitue une grande avancée dans le processus de reddition des comptes.

✚ La transposition des directives CEMAC dans le droit national est en cours. Elle devra se traduire rapidement par une révision des programmes en cours pour y intégrer la totalité des dispositions du nouveau cadre CEMAC et renforcer le processus de réformes par leur mise en œuvre.

119. En outre, les Services du Contrôle Supérieur de l'État en qualité d'institution supérieure de contrôle des Finances Publiques au Cameroun ont joué un rôle fondamental dans la lutte contre la corruption et les atteintes à la fortune publique.

120. Les actions menées ont tourné autour : (i) du renforcement de la prévention des atteintes à la fortune publique ; (ii) de l'intensification des missions d'audit et/ou de contrôle ; (iii) de la systématisation des sanctions à l'encontre des gestionnaires indélélicats.

121. Le volet prévention des atteintes à la fortune publique est mis en œuvre par le CONSUPE depuis 2013. Il a fait l'objet des attentions particulières des différents CIEP au travers des différentes recommandations amélioratives. Ses activités ont été articulées autour : (i) du renforcement des capacités professionnelles des ordonnateurs, des gestionnaires

de crédits, ainsi que des personnels des organes d'audit interne des administrations et autres entités publiques ; (ii) de la sensibilisation de la société civile en matière de prévention des atteintes de la fortune publique, les activités de coopération nationale et internationale ; (iii) de la formation du personnel orientée vers la professionnalisation des auditeurs enclenchée en 2016, et qui a visé la spécialisation des auditeurs dans les domaines de vérification, consacrés par les normes internationales des institutions supérieures de contrôles des Finances publiques (*Normes ISSAI (International Standards of Supreme Audit Institutions)*) ; (iv) du développement des outils de vérification, qui a permis de structurer et de codifier les processus de vérification, de manière à rendre plus professionnelle la pratique du contrôle, en y intégrant les exigences des normes internationales sus évoquées.

122. En ce qui concerne les activités de contrôles de la Corruption et des atteintes à la fortune publique, le nombre de missions effectuées est allé croissant pour atteindre une moyenne de 20 missions déployées par an.

123. Il en est de même de la sanction des gestionnaires indélélicats. À ce titre, le Conseil de Discipline Budgétaire et Financière (CDBF), enregistre désormais une moyenne de 25 sessions tenues par an. Cette instance prononce des sanctions allant des amendes aux déchéances administratives, en passant par des mises en débet. A titre d'illustration, au cours de l'exercice 2017, 24 sessions du CDBF ont été tenues, 14 décisions portant sanction des gestionnaires indélélicats ont été prononcées, pour un montant total de préjudice s'élevant à sept millions neuf cent mille (7 900 000) CFA au compte des amendes spéciales et Sept milliards quatre cent soixante-dix-neuf millions trente-quatre mille trente-deux (7 479 034 032) FCFA en ce qui concerne les débet prononcés.

124. En sus, la programmation des marchés publics a connu des améliorations avec la programmation des marchés de l'année N à l'année N-1.

125. Par ailleurs, plusieurs mesures ont été prises dans le cadre du plan de modernisation des finances publiques durant la période 2010 – 2015, mais beaucoup de chantiers restent encore à réaliser. C'est dans cette optique que la circulaire n°003/PM du 27 septembre 2016 a fixé les principales orientations de la réforme pour la période triennale 2016 – 2018. Ces orientations visent à consolider les acquis mais également à adapter nos cadres de gestion des finances publiques aux directives de la CEMAC. À cet

égard, un plan d'actions 2016 – 2018 (dit de transition avant le nouveau plan de modernisation 2019 – 2021) a été adopté en mars 2017 par le Comité de Pilotage de la réforme des finances publiques. Ledit plan comprend des mesures consistant à : (i) Transposer les directives de la CEMAC dans l'ordre juridique national, (ii) Améliorer le niveau d'intégration des politiques publiques dans les budgets publics, (iii) Optimiser la programmation et la gestion budgétaire, (iv) Poursuivre la modernisation de la gestion de la trésorerie de l'État, (v) Poursuivre la réforme comptable, (vi) Moderniser les systèmes d'information de la gestion des finances publiques, et (vii) Arrimer l'organisation des administrations et organismes publics aux exigences du budget programme.

126. S'agissant de la performance et la qualité du service public, en mars 2012, le Président de la République a publié un décret portant sur la décentralisation de la GRH vers les ministères sectoriels afin de mieux gérer les effectifs publics et la masse salariale à tous les niveaux. Avant de bâtir un système d'information sur la gestion des ressources humaines (SIGRH) intégré : le SIGIPES, on a procédé au « nettoyage » indispensable des fichiers des ressources humaines et de l'ancien système de paie et de retraite (ANTILOPE). La version complète du SIGRH (SIGIPES 2) devrait être opérationnelle en 2019 dans l'ensemble des organismes publics, cependant rendu en 2020 le processus tard à prendre corps. Le MINFOPRA a également créé un cadre pour le recrutement, l'emploi et la gestion des compétences et un comité interministériel présidé par le Cabinet du Premier ministre a été établi pour en discuter.

127. Le gouvernement camerounais a éliminé de nombreux cas d'irrégularité dans les recensements en 2000, 2005 et 2006 du personnel de la fonction publique. En 2016, le ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative (MINFOPRA) a effectué un recensement supplémentaire, et 3000 cas d'irrégularités, dont des agents fictifs, ont été identifiés et supprimés des fichiers des ressources humaines en mars 2018 après le processus d'examen approfondi mené par des comités de discipline. Le nettoyage des fichiers des ressources humaines et la mise en place d'un SIGRH devraient avoir un impact budgétaire positif et apporter aux autorités publiques un outil stratégique de GRH qui leur permettra de recruter et de gérer efficacement le personnel de la fonction publique.

128. Dans le but de lutter contre les fonctionnaires fictifs de l'État, en avril 2018 le Ministère des Finances a effectué une opération de comptage physique du personnel de l'État ou plus de 280 000 agents se sont fait enregistrés. Au terme, environ 25 000 ont été traduits au précontentieux soit 20 656 agents non recensés et 4 600 personnels dont le recensement a été invalidé.

129. En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, bien que la loi sur la fonction publique définisse la base légale de la fonction publique du Cameroun, son application reste un défi. La loi comporte des règles et des principes relativement clairs réglementant le recrutement, la gestion de carrière, l'évaluation et la promotion, les procédures disciplinaires et la rémunération des employés de la fonction publique. Cependant, son application laisse à désirer.

130. L'absence d'un processus efficace de contrôle de l'administration publique a entraîné l'embauche ad hoc de personnel. En effet, du fait de l'absence de cadres définissant les organigrammes, le nombre de postes et les profils et qualifications nécessaires de recrutement, celui-ci s'est fait de manière ad hoc. Le système de gestion des carrières n'est donc pas propice à la performance. La structure actuelle de classement des postes de la fonction publique, créée en 1994, comprend 6 grades se chevauchant, avec 12 échelons dans chaque grade entre le grade D (le plus bas) et A1 (plus élevé), et 18 échelons pour le grade A2 (le plus élevé). En dépit de la loi sur la fonction publique qui stipule clairement les mécanismes d'évaluation et d'avancement professionnel fondé sur le mérite (Chapitre III, article 42), chaque année, tous les fonctionnaires sont promus automatiquement à l'échelon supérieur, et ce, sans évaluation préalable.

131. Pour ce qui est de la lutte contre la corruption et les détournements des deniers publics, les statistiques de 2014 de la Gouvernance, la Paix et la Sécurité (GPS) au Cameroun (rapport INS), montrent que dans l'ensemble, la corruption, qui est un fléau entravant le bon fonctionnement des institutions, est décriée par 44% de la population et plus de la moitié de celle du milieu urbain. Par ailleurs, 91% de la population déclare que les agents de la police/gendarmerie ou de l'administration fiscale sont impliqués dans la pratique de la corruption. Par administration, le niveau de corruption basé sur l'expérience personnelle (faits vécus) se situe à 14,3% pour les personnes ayant été en contact avec la police/gendarmerie et à 5,5% pour celles ayant été

en contact avec le fisc. S'agissant de la lutte contre la corruption, 60% de la population adulte déclarent être au courant de l'existence d'un organisme de lutte contre la corruption et 62% se disent informées des efforts des autorités publiques en la matière. Cependant, 69% expriment un jugement défavorable quant à l'efficacité des actions gouvernementales anticorruption.

132. En ce qui concerne les atteintes à la fortune publique, le dispositif a été renforcé avec la création du Tribunal Criminel Spécial (TCS) par la loi N° 2011/028 du 14 décembre 2011 qui est opérationnel depuis 2012.

133. Concernant la reddition des comptes, l'institutionnalisation de la réédition des comptes publics est un instrument de contrôle de la qualité des dépenses publiques et une exigence fondamentale de la gestion axée sur les résultats (GAR). Les publications de la Chambre des Comptes et du Contrôle Supérieur de l'État sont annuelles et régulières.

134. Sur le plan judiciaire, depuis sa création (le 15 octobre 2012) jusqu'en date du 05 novembre 2018, le Tribunal Criminel Spécial (TCS) a jugé 276 personnes. En termes de restitution du corps du délit, le TCS a déjà recouvré 6 099 851 981 F.CFA (dont 3 553 016 771 en 2016).

135. Par ailleurs, d'autres résultats obtenus en matière de transparence et redevabilité sont :

✚ En 2017, la performance en ce qui concerne le processus de planification, de programmation et de budgétisation est restée la même sauf pour ce qui est de la programmation budgétaire dont le temps accordé aux ministères sectoriels pour la préparation de leurs prévisions budgétaires est assez court.

✚ La promulgation par le Chef de l'État de la Loi n°2018/011 du 11 juillet 2018 portant code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques au Cameroun (La mise en œuvre de cette loi va renforcer l'information des citoyens et du Parlement sur la gestion des finances publiques).

✚ La promulgation par le Chef de l'État de la Loi n°2018/012 du 11 juillet 2018, portant régime financier de l'État et autres entités publiques. Cette loi précise entre autres, dans son article 86, que « Le contrôle juridictionnel des opérations budgétaires et

comptable des agents publics est assuré par la juridiction des comptes ». Cette juridiction est indépendante par rapport au Gouvernement et au Parlement, ainsi qu'autonome dans l'exercice de ses attributions et décide seule de la publication de ses avis, décisions et rapports.

✚ La signature par le PM/CG du Décret N°2018/4992/PM du 21 juin 2018 fixant les règles régissant le processus de maturation des projets d'investissements public.

✚ Le décret N°2018/366 du 20 juin 2018 portant code des marchés publics. A travers ce décret, l'accent est mis sur : (i) la responsabilisation accrue des maîtres d'ouvrages ou maîtres d'ouvrages délégués qui assurent désormais la programmation de leurs marchés avec l'accompagnement du MINMAP, la passation desdits marchés, ainsi que le contrôle et le suivi de l'exécution ; (ii) le MINMAP, autorité des marchés publics assure : le contrôle à priori de la passation des marchés d'un certain seuil, le contrôle externe de la passation et de l'exécution des marchés publics, élabore et signe les textes d'application des codes, dispose des pouvoirs en matière de procédures exceptionnelles, prononce des sanctions et peut en tant que de besoin s'auto saisir pour sanctionner une procédure ; (iii) la création des structures de gestion administrative des marchés publics auprès des maîtres d'ouvrages ; (iv) la consécration de la maturation des projets comme une étape indispensable avant la programmation des marchés ; Etc.

✚ L'instauration des processus de préparation des CBMT et CDMT et la mise en place de la budgétisation par programme effectif depuis 2013.

136. Par ailleurs, depuis 2003, la masse salariale de la Fonction Publique au Cameroun évolue de façon croissante entre 400 et plus de 900 milliards FCFA en 2018 (INS, Annuaires Statistiques). La masse salariale moyenne de la période DSCE est d'environ deux fois (1,7) celle de la période DSRP. La hausse de la masse salariale publique est expliquée par une hausse significative (Recrutement massif) des effectifs du personnel de la fonction publique. Le DSCE prévoyait dans la Fonction Publique une masse salariale supérieure à 1 000 milliards FCFA dès 2015, elle se situe à 944,8 milliards FCFA en 2017. Le niveau relativement bas de cette masse salariale formelle

masque l'existence d'un système de rémunération non salarial discrétionnaire qui contribue au retard des processus administratifs de prise de décision.

137. Plusieurs autres actions ont été menées en matière de transparence et redevabilité, entre autres : (i) l'acquisition d'un progiciel de gestion des ressources humaines et de la solde SIGIPES II destiné à remplacer SIGIPES et ANTILOPE ; (ii) la signature du décret n°2012/079 du 09 mars 2012 portant régime de la déconcentration et la gestion des personnels de l'État et de la solde ; (iii) le déploiement de l'application SIGIPES dans les administrations ; (iv) l'opérationnalité du TCS (la Loi n° 2011/028 du 14 décembre 2011 portant création d'un Tribunal Criminel Spécial, modifiée et complétée par la Loi N°2012/011 du 16 juillet 2012) ; (v) l'élaboration de la Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption du Cameroun (SNLCC) débuté par le projet CHOC a été finalisée par la CONAC en septembre 2010 ; (vi) l'admission de l'ANIF au groupe EGMONT (Forum international créé en 1995 réunissant au niveau mondial les Cellules de renseignements financiers) en octobre 2010 ; (vii) le Décret N°2018/4992/PM du 21 juin 2018 fixant les règles régissant le processus de maturation des projets d'investissements public ; (viii) le décret N°2018/366 du 20 juin 2018 portant code des marchés publics.

2.2.3. Dispositif de l'offre de gouvernance au Cameroun

138. 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 État 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'État tiennent leurs pouvoirs du peuple par voie d'élections au suffrage universel direct ou indirect, sauf dispositions contraires de la constitution.

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

étatiques ; (ii) le secteur privé ; (iii) les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) ; (iv) la société civile.

2.2.3.1 Les acteurs étatiques

140. 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'État : exécutif, législatif et judiciaire. En dehors de ces trois pouvoirs, on retrouve d'autres institutions étatiques.

• Le Pouvoir Exécutif

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

142. Le Président de la République : il est le Chef de l'État. 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'État, du respect des traités et accords internationaux. Le Président de la République représente l'État 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.

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

144. 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.

145. Le 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.

146. Pour mener ses actions, la présidence de la République dispose des services rattachés.

147. 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 des Services ou Ministères ci-après : (i) le Ministère des Relations Extérieures ; (ii) le Ministère de la Défense ; (iii) les Services chargés des Relations avec les Assemblées ; (iv) le Ministère chargé du Contrôle Supérieur de l'État ; (v) le Ministère des Marchés Publics ; (vi) la Commission Nationale Anti-Corruption ; (vii) le Conseil Supérieur de la Magistrature.

148. 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.

149. 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, Commission Nationale des Droits de l'Homme et des Libertés*).

150. Le Gouvernement : Au sein du Gouvernement les principaux départements ministériels impliqués dans la mise en œuvre de la gouvernance sont : (i) 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 ; (ii) le Ministère des Finances ; (iii) le Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire ; (iv) le Ministère de la Justice ; (v) le Ministère de l'Administration Territoriale ; (vi) le Ministère de la Décentralisation et du Développement Local ; (vii) le Ministère de la Communication ; (viii) le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative ; (ix) le Ministère des Marchés Publics ; (x) le Ministère des Mines, des industries et du Développement Technologique.

151. 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'Équipement et d'Intervention Intercommunale (FEICOM) ; du Conseil de Discipline Budgétaire et Financière (CDBF) ; de l'Agence Nationale des Technologies 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**

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

153. 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).

154. Le Sénat. Le Sénat 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.

155. Au début de chaque législature, ainsi qu'à l'ouverture de la première session ordinaire de l'année législative du Sénat, le plus âgé des membres présents et les deux plus jeunes forment le Bureau d'âge qui dirige l'élection du Bureau définitif du Sénat, lequel comprend : un (01) Président ; un (01) Premier Vice-Président ; quatre (04) Vice-Présidents ; trois (03) Questeurs ; huit (08) Secrétaires. Le Secrétaire Général du Sénat est nommé par arrêté du Bureau. Il est membre *ex officio* du Bureau du Sénat.

156. Chaque année, après l'élection du Bureau, le Sénat constitue neuf (09) Commissions générales pour l'étude des affaires qui lui sont soumises d'au moins dix (10) membres chacune. Les Commissions visées se présentent ainsi qu'il suit :

✚ Commission des Lois Constitutionnelles, des Droits de l'Homme et des Libertés, de la Justice, de la Législation et du Règlement, de l'Administration : constitution, règlement, statut des personnes, justice, collectivités territoriales décentralisées... ;

✚ Commission des Finances et du Budget : budget, fiscalité, contributions, monnaie et crédit, contrôle budgétaire... ;

✚ Commission des Affaires Étrangères : traités, conventions internationales... ;

✚ Commission de la Défense Nationale et de la Sécurité : défense nationale, armée, gendarmerie, sûreté nationale, justice militaire, sapeurs-pompiers... ;

✚ Commission des Affaires Économiques, de la Programmation et de l'Aménagement du territoire : aménagement du territoire, lois-programmes, domaine de l'État, entreprises nationales, urbanisme, équipement et travaux publics... ;

✚ Commission de l'Éducation, de la Formation Professionnelle et de la Jeunesse : enseignement du premier et du second degré, enseignement supérieur, éducation populaire... ;

✚ Commission des Affaires Culturelles, Sociales et Familiales : culture, arts, information, communication, santé publique, loisirs, œuvres sociales, prévoyance sociale, famille, femme, enfant, personnes âgées... ;

✚ Commission de la Production et des Échanges : agriculture, élevage, eaux et forêts, chasse, pêche, énergie et industrie, tourisme, recherche scientifique, consommation, commerce intérieur et extérieur... ;

✚ Commission des Résolutions et des Pétitions : examen des propositions de résolution, des pétitions, de l'activité interne du Sénat, exploitation des relations interparlementaires du Sénat...

157. À l'exception de la Commission des Finances et du Budget qui peut siéger en tant que de besoin, les autres Commissions ne peuvent valablement siéger que durant les sessions.

158. L'Assemblée Nationale : L'Assemblée Nationale 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.

159. Élu au début de chaque année législative, ce Bureau comprend : un Président ; un Premier Vice-

Président ; cinq Vice-Présidents ; quatre Questeurs ; douze Secrétaires.

160. Nommé par décision du président de l'assemblée Nationale, le Secrétaire Général est membre ex officio du bureau de l'AN. En vertu des dispositions de l'article 27 de la loi n° 1973/1 du 08 juin 1973 portant Règlement Intérieur de l'Assemblée Nationale, la Conférence des Présidents est un corps collégial comprenant : le Président de l'Assemblée Nationale ; les Membres du Bureau de l'Assemblée Nationale ; les Présidents de chacune des neuf Commissions générales ; les Présidents des Groupes. Un membre du Gouvernement participe aux travaux de cette conférence.

• Le Pouvoir Judiciaire

161. Selon les dispositions de l'article 37, alinéa 2 de la loi n° 96/06 du 18 janvier 1996 portant révision de la Constitution du 02 juin 1972, « Le pouvoir judiciaire est exercé par la Cour Suprême, les Cours d'Appel et les Tribunaux. Il est indépendant du pouvoir exécutif et du pouvoir législatif ». D'autres institutions ou administrations peuvent aussi être mentionnées dans ce cadre puisqu'elles concourent à rendre la justice.

162. La Cour Suprême : La Cour Suprême constitue la plus haute juridiction de l'État en matière judiciaire, administrative et des comptes. Elle est établie selon la Loi n° 2006/016 du 29 décembre 2006 fixant l'organisation et le fonctionnement de la Cour Suprême ; elle comprend une Chambre Judiciaire, une Chambre Administrative, une Chambre des Comptes.

163. La Cour Suprême exerce le pouvoir judiciaire selon l'alinéa 2 de l'article 37 de la Constitution. Elle statue souverainement sur les décisions rendues en dernier ressort par les juridictions inférieures ; elle veille à la bonne application de la loi. Elle est la plus haute juridiction de l'État en matière judiciaire, administrative et de jugement des comptes. Elle comprend : (i) une Chambre Judiciaire ; (ii) une Chambre Administrative ; (iii) une Chambre des Comptes.

164. La chambre judiciaire statue souverainement sur : les recours en cassation admis par la loi contre les décisions rendues en dernier ressort par les cours et les tribunaux de l'ordre judiciaire ; les décisions des juridictions inférieures de l'ordre judiciaire devenues définitives dans les cas où l'application du droit est en cause ; toute matière qui lui est expressément attribuée par la loi.

165. La chambre administrative connaît de l'ensemble du contentieux administratif de l'État et des autres collectivités publiques. Elle connaît en appel du contentieux des élections régionales et municipales. Elle statue souverainement sur les décisions rendues en dernier ressort par les juridictions inférieures en matière de contentieux administratif. Elle connaît de tout autre litige qui lui est expressément attribué par la loi.

166. La chambre des comptes est compétente pour contrôler et statuer sur les comptes publics et ceux des entreprises publiques et para-publiques. Elle statue souverainement sur les décisions rendues en dernier ressort par les juridictions inférieures des comptes. Elle connaît de toute autre matière qui lui est expressément attribuée par la loi.

167. L'organisation, le fonctionnement, la composition, les attributions de la Cour Suprême et des chambres qui la composent ainsi que les conditions de saisine et la procédure suivie devant elles sont fixées par la loi.

168. La Haute Cour de Justice : La Haute Cour de Justice 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 application des articles 10 et 12 ci - dessus, en cas de complot contre la sûreté de l'État.

169. 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'État. (**Art. 53**)

170. L'Organisation, la composition, les conditions de saisine ainsi que la procédure suivie devant la haute Cour de Justice sont déterminées par la loi.

171. Le Conseil Supérieur de la Magistrature : Garant de l'indépendance du pouvoir judiciaire, le Président de la République nomme les magistrats. Dans cette mission, il est assisté par le Conseil Supérieur de la Magistrature qui donne son avis sur les propositions de nominations et sur les sanctions disciplinaires concernant les magistrats du siège. Cette structure est établie suivant 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.

172. Le Conseil Supérieur de la Magistrature est composé de : trois personnalités désignées par l'Assemblée Nationale, trois personnalités désignées par la Cour Suprême et une personnalité désignée par le Président de la République. La durée du mandat des membres est de cinq ans. Le ministre de la justice, garde des sceaux est le vice-président du conseil supérieur de la magistrature tandis qu'un magistrat de haut rang en est le secrétaire.

173. 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'État**

174. 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.

175. Le Conseil Constitutionnel : Le Conseil Constitutionnel est l'instance compétente en matière constitutionnelle. Organe régulateur du fonctionnement des institutions, le Conseil Constitutionnel statue souverainement sur : la constitutionnalité des lois, des traités et accords internationaux ; les règlements intérieurs de l'Assemblée Nationale et du Sénat ; les conflits d'attribution : entre les institutions de l'État ; entre l'État et les régions ; entre les régions.

176. Outre son rôle en matière de constitutionnalité des lois et règlements, il veille à la régularité de l'élection présidentielle, des élections parlementaires, des consultations référendaires et en proclame les résultats. Il statue souverainement sur les conflits d'attribution entre les institutions de l'État et entre l'État et les régions.

177. Le Conseil Constitutionnel est saisi par le Président de la République, le président de l'Assemblée Nationale, le président du Sénat, un tiers des députés ou un tiers des sénateurs. Les présidents des exécutifs des régionaux peuvent saisir le Conseil Constitutionnel lorsque les intérêts de leur région sont en cause. Avant leur promulgation, les lois ainsi que les traités et accords internationaux peuvent être déférés

au Conseil Constitutionnel par le Président de la République, le Président de l'Assemblée Nationale, le Président du Sénat, un tiers des députés ou un tiers des sénateurs, les présidents des exécutifs régionaux conformément aux dispositions de l'alinéa 2 ci-dessus. La saisine du Conseil Constitutionnel suspend les délais de promulgation.

178. Le Conseil Constitutionnel comprend onze (11) membres, désignés pour un mandat de neuf (9) ans non renouvelables. 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.

179. L'organisation et le fonctionnement du Conseil Constitutionnel, les modalités de saisine, ainsi que la procédure suivie devant lui sont fixés par la loi.

180. Le Conseil économique et social : Le Conseil Économique et Social de la République du Cameroun est une Assemblée consultative représentant les principales activités économiques, sociales et culturelles de la République. Il est institué par la constitution et organisé suivant la Loi n° 2001/011 du 23 juillet 2001 modifiant et complétant certaines dispositions de la loi n° 86/009 du 05 juillet 1986 fixant la composition, les attributions et l'organisation du Conseil Économique et Social

181. Son rôle est, d'une part, de favoriser la collaboration entre les différentes régions et catégories professionnelles et, d'autre part, d'assurer la participation de celles-ci à la politique économique, sociale et culturelle du Gouvernement.

182. Le Conseil Économique et Social est saisi par le Président de la République des demandes d'études ou d'avis. 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. Il peut procéder, à la demande du Gouvernement, à des enquêtes sur la mise en œuvre

du programme économique, financier, social et culturel du Gouvernement, sur l'évolution de la conjoncture, et proposer des mesures susceptibles d'améliorer la production et la consommation.

183. En outre, le Conseil Économique et Social peut être appelé à émettre un avis sur certains autres projets ou propositions à caractère économique et social, certains projets de décrets d'application des lois ainsi que sur les programmes nationaux à caractère économique, social et culturel. Il peut également être consulté sur tout problème ou être associé à l'élaboration des mesures à caractère économique, social et culturel.

184. Le Conseil Économique 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.

185. Le Conseil Économique et Social comprend cent cinquante (150) membres de nationalité camerounaise nommés par décret du Président de la République. Il s'agit : (i) des représentants des activités industrielles et commerciales (21) ; (ii) des représentants des activités agricoles, pastorales et piscicoles ; (iii) représentants des professions libérales (06) ; (iv) des représentants des activités coopératives et de l'artisanat (11) ; (v) des représentants des associations non gouvernementales et des mouvements féminins et de jeunesse (08) ; (vi) représentants des banques et établissements financiers (08) ; (vii) des représentants des syndicats professionnels (07) ; (viii) des représentants des salariés (23) ; (ix) des membres choisis en raison de leur compétence dans les domaines de l'économie, de l'éducation, de la santé, de la recherche scientifique et technique, des activités scolaires, universitaires, culturelles ou de la presse, ainsi que dans tout autre domaine pouvant se rapporter aux activités du conseil économique et social (45).

- **Les autres institutions**

186. Il s'agit entre autres : du Ministère du Commerce (MINCOMMERCE) ; du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Économie sociale et de l'Artisanat (MINPMEESA) ; de l'Agence de Régulation des Marchés Publics (ARMP) ; de l'Agence de Promotion des Investissements (API) ; de l'Agence des Normes et de la Qualité (ANOR) ; du Conseil de Régulation et de Compétitivité (CRC) ; de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) ; du Conseil National de Sécurité (CNS) ; de la

Délégation Générale à la Sureté Nationale (DGSN) ; de l'Agence Nationale des Technologies de l'Information et de la Communication (ANTIC) ; de l'Agence de Régulation des Télécommunications (ART) ; de l'Agence Nationale d'Investigation Financière (ANIF) ; du Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunale (FEICOM) ; du Programme National de Développement Participatif (PNDP) ; de la National School of Local Administration (NASLA) ; du Bureau National de l'État Civil (BUNEC) ; du Conseil National de la Décentralisation (CND).

2.2.3.2 Le secteur privé

187. 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).

2.2.3.3 Les Partenaires Techniques et Financiers

188. Les Partenaires Techniques et Financiers du Cameroun, forment un conglomerat 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.

189. 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 Fonds Monétaire International (FMI) ; la Coopération Allemande (GIZ) ; l'Agence Française de Développement (AFD).

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

2.2.3.4. La Société civile

191. 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).

192. 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).

2.2.4. Facteurs externes significatifs

2.2.4.1. Les crises sociopolitiques et sécuritaires

193. Les États africains font face à une menace de déstabilisation sans précédent. Victimes de leurs richesses naturelles ils font l'objet d'une convoitise des grandes puissances.

194. Le Cameroun en particulier semble être dans le viseur depuis quelque temps. À cote des voisins toujours en guerre, le Cameroun était un pays paisible jusqu'en 2011, année où éclate le conflit armé contre le groupe terroriste boko haram. En effet, on dénombre trois foyers de conflits armés au Cameroun.

195. Le pays fait l'objet d'un encerclement avec dans ses frontières Nord et Nord-Ouest la menace de Boko Haram ; au Sud-Ouest la menace des groupes terroristes marins ; à l'Est les incursions de groupes armés en provenance de Centrafrique. Le groupe religieux boko haram vise à reprendre une vision extrémiste et intégriste de l'islam dans la partie septentrionale du Cameroun. Il procède par des attentats suicides à la bombe, des enlèvements des personnes, des menaces et intimidations des populations, la destruction des biens etc.

196. Le conflit armé en république centrafricaine : des éléments armés font des incursions à l'intérieur du territoire camerounais. Ces groupes sont motivés dans leurs incursions au Cameroun par la nécessité d'acquérir des ressources logistiques et financières. Ils procèdent par des assassinats, des enlèvements de personnes, des accaparements des biens.

197. La crise sécuritaire ou sécessionniste dans le nord-ouest et le sud-ouest : elle oppose l'armée camerounaise à des groupes terroristes et sécessionnistes qui procèdent aux menaces et aux intimidations des populations, aux enlèvements, aux assassinats, au mot d'ordre de désobéissance civile etc.

198. En même temps au nom de la promotion d'une démocratie du type occidental et de la défense des droits de l'homme, l'État fait l'objet d'une pression grave de certaines institutions et puissances extérieures.

199. La conjugaison de tous ces éléments tend à faire peser une menace grave sur les institutions. Cette situation appelle aujourd'hui plus que jamais une mise en alerte et une veille permanente des forces de sécurité.

200. Les conflits armés sont générateurs d'impacts négatifs graves qui hypothèquent considérablement les objectifs de réduction de la pauvreté, d'industrialisation, d'unité et d'intégration nationale. Les principaux impacts négatifs sont : l'atteinte aux valeurs fondamentales républicaines et humanistes qui fondent un pays, les violences physiques et psychologiques sur des populations, les menaces sur l'intégrité et l'unité nationale, les menaces sur l'autorité de l'État, les menaces sur la souveraineté de l'État, la dégradation de la cohésion sociale voire le vivre ensemble, la destruction des biens, le frein à l'activité économique voire diminution de la prospérité nationale.

2.2.3.2. La résurgence du communautarisme

201. La communion nationale est aujourd'hui mise en mal par le tribalisme. Le tribalisme, repli identitaire, est un sentiment d'appartenance à une tribu, c'est-à-dire à un groupe humain ayant en partage une langue, une culture. Au départ ce sentiment traduit chez une personne la conscience de l'identité qu'elle porte et les devoirs culturels et moraux liés à cette identité. Par la suite, le tribalisme consiste à valoriser sa propre identité, sa tribu ou son ethnie au détriment de celle des autres. C'est cette forme de tribalisme qui émerge de plus en plus de nos jours dans la société Camerounaise. Elle consiste à dénigrer autrui n'étant pas de la même appartenance ethnique que l'autre et il se manifeste par une ethnocratie visant à privilégier, dans la répartition des positions de puissance, d'autorité, de direction ou de prestige une tribu particulière. Il consiste en une valorisation prioritaire, voir exclusive des besoins d'une tribu donnée, et se

manifeste dans tous les domaines clé de la société Camerounaise.

202. Organisations publiques et para publiques : nominations dans les postes de responsabilité ; recrutements des personnels ; affectations et nominations du personnel dans leur région d'origine ; prédominance des personnels et des responsables d'une même ethnie dans les ministères ayant en leur tête un ressortissant de cette ethnie ; célébrations des nominations d'un des leurs dans le cadre ethnique ; revendications des unités administratives sur la base ethnique ; assimilation des unités administratives à des fiefs ethniques

203. Sphère économique : prise des décisions sur le développement économique et social pour répondre à des revendications communautaires ; attribution des marchés publics ; revendications sur les matières premières et autres richesses du sous-sol comme étant la propriété des communautés riveraines ; recrutement et nomination dans les entreprises privées camerounaises. Le tribalisme constitue une barrière invisible à l'entrée : existence des microéconomies ; les réseaux d'échange sont internes à la communauté (producteurs, consommateurs, financiers).

204. Sphère médiatique : Les lignes éditoriales soutiennent les causes communautaires ; journalistes et internautes sont des militants de la cause communautaire.

205. Sphère politique : création et implantation des partis politiques sur la base ethnique ; fonctionnement des partis politiques sur la base ethnique ; vote ethnique ; falsification, révisionnisme, négationnisme de l'histoire du Cameroun au service du tribalisme ; controverse sur les héros nationaux sur fond ethnique ; controverse sur le génocide d'une ethnie ; memoranda des différents groupes ethniques

206. Milieu urbain : constitution des quartiers mono ethniques ; extension extra territoriale des chefferies traditionnelles ; enfermement systématique de certaines villes autour d'une ethnie.

207. Milieu socio culturel : prolifération des associations à caractère tribal ; crise dans le domaine sportif notamment au sein des clubs de football sous fond tribal ; crise dans les églises sous fond tribal

208. Milieu éducatif : encadrement et l'évaluation des apprenants sous le prisme ethnique ; recrutement et les nominations des responsables des établissements éducatifs ; soutiens multiformes et exclusifs des jeunes de son ethnie.

209. Le communautarisme fait peser des menaces sur la vision notamment : le frein au dynamisme de la vie politique ; le risque de crise politique conduisant à la guerre civile, le faible soutien à des causes nationales ; l'instrumentalisation des populations par des leaders tribaux, le risque de division du pays, la mise en mal de l'unité nationale, les injustices dans la satisfaction des besoins fondamentaux des différentes ethnies, la mise en mal du vivre ensemble et de la cohésion nationale.

2.2.3.3. L'émergence du populisme

210. Le populisme, un phénomène dont l'existence et l'importance sont indéniables dans le monde, atteint notre pays. Il allie des discours et des comportements usant d'une rhétorique qui mélanges de simplisme, d'utopie, et de démagogie, pour une adhésion affective des citoyens à des causes de proximité paraissant triviales, au nom de la justice et de la souveraineté populaire. En se réclamant du peuple et de ses aspirations profondes, les populistes se présentent comme de grands défenseurs du peuple contre les torts qui lui sont faits par l'élite au pouvoir en proposant des solutions simplistes à des problèmes très complexes, souvent difficiles à comprendre par la population.

211. Ce phénomène émergent a un potentiel mobilisateur avec des méthodes bien rodées, et une capacité à se répandre rapidement dans les couches de la population, en particulier celles les plus démunies matériellement, intellectuellement ou spirituellement. Les facteurs qui favorisent le populisme sont : la perte de leurs repères et leurs acquis par les populations (acquis sociaux, stabilité et croissance économique, etc.) ; l'incapacité des partis politiques traditionnels à trouver des solutions adéquates et supportables pour les problèmes de la société ; la crise identitaire qui se manifeste par le fait que les populations ont peur des autres et ne connaissent pas suffisamment leurs racines ; l'angoisse face à la crise économique et sociale ; l'absence d'une communication basée sur de véritables convictions politiques.

2.2.3.4. La pauvreté endémique

212. L'analyse des données issues des dernières enquêtes révèle notamment que : (i) le taux de pauvreté monétaire au Cameroun demeure encore élevé bien qu'en régression légère, (ii) la pauvreté au Cameroun varie considérablement selon les régions, passant du simple au double entre des zones urbaines où l'incidence est de 22% en moyenne et des zones

rurales où elle atteint 50% ; (iii) la pauvreté touche particulièrement les « exploitants agricoles » (57%), les « dépendants agricoles informels » (54%) et ceux du secteur informel et les sans-emplois en zones urbaines (40%). Un pauvre sur deux vit dans un ménage où le chef est sans instruction primaire ; l'accès aux services sociaux de base (éducation, santé, eau, routes) est plus difficile pour les pauvres comparativement aux non pauvres.

213. Au regard de la croissance économique qui est restée relativement modeste jusqu'en 2010 avec un taux se situant en dessous de 3%, et malgré un relatif progrès en 2011 pour se situer à 4,2%, la cible étant de réduire la population vivant en dessous du seuil de pauvreté à 25,1% en 2015, n'a pas pu être atteint.

214. Entre 2007 et 2014, l'incidence de la pauvreté a baissé seulement de 2,4 points ; passant de 39,9% à 37,5%. Mais, le nombre de pauvres a augmenté ; il est passé de 7,1 millions à 8,1 millions. En se référant à la zone de résidence des populations, on note que la pauvreté a augmenté de 1,8 points en milieu rural (55% à 56,8%) ; tandis qu'en milieu urbain elle a significativement reculé (12,2% à 8,9%). L'indice de Gini est passé de 39,0% en 2007 à 44,0% en 2014 traduisant une aggravation des inégalités de consommation au sein de la population. De plus, le sous-emploi demeure élevé (70,6%), le taux de chômage des jeunes de 15-34 ans atteint 15,5% en milieu urbain ; la mortalité maternelle est en hausse ; elle est passée de 669 décès pour 100 000 naissances vivantes en 2004 à 782 en 2011. Néanmoins, on note une amélioration dans l'accès des populations à certains services sociaux de base comme l'éducation de base (le taux net de scolarisation est passé de 77,2% en 2007 à 85,1% à 2014) ; l'eau potable (le taux d'accès est passé de 45,3% en 2007 à 61% en 2014), et une amélioration de l'égalité de genre.

2.2.3.5. Globalisation et régionalisation des échanges

215. Avec la globalisation des échanges, l'ouverture obligatoire de notre économie qui ambitionne de s'insérer à l'économie mondiale entraîne une double conséquence : d'une part elle expose intégralement l'économie camerounaise à la concurrence et aux chocs exogènes, et d'autre part, du fait de l'abaissement des barrières tarifaires elle tend à priver l'État de précieuses recettes budgétaires liées à la fiscalité aux frontières. La seule manière d'amortir ce double choc est de préparer l'économie camerounaise à effectuer

un saut qualitatif, dans le sens d'une amélioration réelle de son niveau de compétitivité, ce d'autant plus que cette économie est marquée, depuis presque une dizaine d'années par la détérioration continue du solde de la balance commerciale, surtout de la balance hors pétrole, et l'aggravation du déficit du compte courant.

216. Il est espéré que les échanges commerciaux au niveau sous régional constituent un pallier déterminant dans la recherche de l'insertion à l'économie mondiale ; et effectivement, le Cameroun a ainsi fondé beaucoup d'espoir dans le développement du commerce en zone CEMAC, militant même pour l'extension de ladite zone à l'ensemble plus grand de la CEEAC. Une tendance du retour à un certain protectionnisme dans cette zone dont il est l'économie la plus développée impacte négativement sur la croissance du Cameroun.

2.2.3.6. Impact des BRICS

217. Le système international connaît aujourd'hui une mutation profonde avec la montée en puissance de la Chine, et le retour de la Russie parmi les principaux acteurs sur l'échiquier international. L'émergence des pays comme le Brésil et l'Inde et la formation de nouvelles coalitions telles que les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du sud), l'Union Économique Eurasienne. Le monde s'oriente vers un système multipolaire avec à son centre la Chine et les États-Unis.

218. L'émergence de ces nouvelles puissances économiques a considérablement reconfiguré les relations économiques entre le Cameroun et le reste du monde. Il s'en est suivi un changement de la structure du commerce extérieur du point de la destination des biens échangés. On a assisté à un recul des échanges avec les marchés traditionnels notamment l'UE et les USA au profit de la Chine. A titre d'illustration, l'essentiel du bois camerounais est aujourd'hui exporté en direction de l'Asie et non plus de l'UE. L'émergence de la Chine comme nouvelle puissance économique a créé pour le Cameroun de nouvelles opportunités d'accès aux financements extérieurs en vue de la réalisation de ses projets de développement, notamment dans le domaine des infrastructures énergétiques et de la construction. La Chine est aujourd'hui le premier partenaire commercial et le premier investisseur étranger au Cameroun.

219. La présence des BRICS sur la scène internationale offre des opportunités pour la réalisation de la vision. On peut citer entre autres : le

développement d'un partenariat économique gagnant-gagnant avec tous les pays du BRICS ; diversification des échanges économiques, diplomatiques et culturels.

220. Les principales menaces potentielles qui peuvent découler du partenariat avec les BRICS sont : une surexploitation des matières premières du pays compromettant le développement durable ; un transfert de technologie insuffisant ; un emploi insuffisant des personnels locaux.

2.2.3.7. APE CEMAC-UE

221. L'accord de partenariat économique CEMAC-UE envisagé dans le cadre plus global des accords ACP-UE était censé établir une base nouvelle des relations commerciales entre les pays signataires, qui seront désormais marqués par le principe de réciprocité. Un accord a été préparé, que seul le Cameroun a paraphé en bilatéral en 2009. Ce document prévoit l'ouverture du marché pour 80 % des produits sur 15 ans avec une période de transition de deux ans. L'accord négocié avec les autres États prévoit quant à lui une ouverture du marché à 73 % des importations sur 20 ans et 5 ans de période de transition. Suite à l'accord paraphé, le Cameroun avait jusqu'en 2014 pour mettre à jour sa réglementation. Ce qu'il a fait, au risque de perdre son avantage en matière d'exportation vers les pays de l'UE. Sur le plan budgétaire, les incidences de ces accords seront identifiées en matière de perte de recettes douanières (uniquement sur le TEC, Tarif Extérieur Commun) afin d'en mesurer l'impact et de trouver des compensations en matière fiscale.

222. Le nouvel accord établi sur cette base a de sérieuses implications. Ainsi dès la fin de la non réciprocité, la réciprocité des préférences va se traduire par une concurrence directe des productions européenne vis-à-vis des productions ACP tant sur les marchés de la communauté européenne que sur ceux des ACP. Cette concurrence va diminuer de façon importante les parts des produits ACP sur les deux marchés ; ce qui va se traduire par une chute importante de leur production. La suppression des entraves aux échanges, par le démantèlement des barrières tarifaires notamment va entraîner à la fois un détournement du trafic qui va accentuer la chute de la production, et une baisse des recettes douanières. La diminution des recettes publiques du fait des réductions tarifaires sur les importations provenant de l'Union Européenne sera accentuée par la réorientation des courants d'échanges.

223. Des effets dynamiques à long terme sont relevés par la partie européenne qui estime que les ACP pourraient bénéficier en contrepartie d'un renforcement des secteurs d'exportation et que l'intensification de la concurrence peut faire bénéficier des économies d'échelle et une meilleure allocation des ressources dans les économies des pays ACP ; mais ces effets paraissent bien virtuels. Par contre un effet positif multiplicateur peut bien provenir de la baisse des prix des produits de l'Union Européenne, qui pourrait bien profiter aux consommateurs (produits de consommation) et aux entreprises (produits intermédiaires). Mais au total les effets statiques et multiplicateurs négatifs (pertes de recettes budgétaires, aggravation des problèmes de balance des paiements, des industrialisations) semblent l'emporter dans l'effet net.

224. Si la réciprocité est établie comme base du nouvel accord commercial et qu'il ne reste qu'à s'y faire, une option d'ajustement peut être envisagée. Elle consisterait à attirer l'IDE dans le pays ACP signataires, pour pouvoir y produire aux fins d'exporter en Union Européenne en exemption de droits de douane. Cela implique non seulement une attractivité suffisante du pays considéré pour l'IDE recherché, mais aussi un important investissement en infrastructures, et surtout un aménagement favorable des règles d'origine. Cette option nécessite dans le cadre des mesures d'accompagnement de l'Accord des ressources additionnelles substantielles à octroyer aux pays ACP signataires.

2.3. Diagnostic de la gouvernance

225. Cette partie vise à dresser un diagnostic de la gouvernance à travers les onze (11) composantes thématiques relevant de celles-ci. Elle est structurée ainsi qu'il suit : (i) évaluation des politiques mises en œuvre ; (ii) analyse des problèmes majeurs ; et (iii) enjeux et défis.

2.3.1. Évaluation des politiques mises en œuvre

226. Dans cette section, sont analysées les politiques jusqu'ici menées dans les onze composantes thématiques. Pour chacune d'entre elles sont retracés le contexte et les 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.

227. Il convient d'emblée de présenter le Programme National de Gouvernance (PNG) qui est un acteur clé de la gouvernance au Cameroun. Il a connu récemment

une révision visant à actualiser son horizon, ses objectifs et les modalités de sa mise en œuvre.

228. L'évaluation des politiques mises en œuvre se poursuit selon chacune des composantes :

• Composante 1 : Cadre juridique et institutionnel

229. Le Cameroun dispose d'un cadre juridique et institutionnel moderne. Celui-ci dispose que la République du Cameroun, État unitaire, décentralisé, laïque et démocratique, protège les valeurs traditionnelles conformes aux principes démocratiques, aux droits de l'Homme et à la loi. La constitution du 18 janvier 1996 définit et consacre trois pouvoirs à savoir : l'exécutif, le législatif, et le judiciaire, Elle dispose que 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 référendum.

230. L'autorité de l'État étant exercée par le président de la République et le parlement ; la justice est rendue sur l'ensemble de la République au nom du peuple camerounais par un pouvoir judiciaire indépendant de l'exécutif et du législatif.

231. La constitution de 1996 a créé un régulateur institutionnel : le conseil constitutionnel. Sa mise en place effective intervient en 2018. L'arsenal juridique est en croissance continue dans tous les domaines de la nationale ; la constitution ou loi fondamentale demeurant le corps de règles supérieurs aux autres règles de droit qu'il s'agisse de la législation (lois organiques et lois ordinaires ou de la réglementation qui procède de cette loi suprême.

232. On constate cependant que dans sa mise en œuvre, l'application de la constitution n'est ni régulière ni complète dans l'ensemble de ses dispositions. Certaines dispositions constitutionnelles restent lettre morte plus de vingt ans après leur adoption. Le dispositif institutionnel reste incomplet ; ne sont pas encore mis en place la haute cour de justice, le conseil économique et social. Il en est ainsi également de l'article 66 sur la déclaration des biens qui n'est pas effective, malgré la loi du 25 avril 2006 relative à ladite disposition, qui a créé une commission non effective à ce jour. On note par ailleurs de nombreux vides juridiques dans le cadre réglementaire, de nombreux textes de lois restent longtemps sans textes d'application : la production des textes législatifs et réglementaires n'étant pas systématique.

233. On note aussi des contradictions dans l'interprétation de certaines dispositions juridiques

comme c'est le cas actuellement sur la question des mandats des dirigeants des entreprises publiques.

234. Sur un autre plan le dispositif juridique et institutionnel est marqué par un certain déséquilibre, le pouvoir exécutif paraissant dominant sur les deux autres que sont le législatif et le judiciaire. 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.

235. Le problème central dans la composante cadre juridique et institutionnel réside dans le mode de régulation : tantôt directe et rapide selon les priorités de la très haute hiérarchie, tantôt indirecte et lent quand il s'agit des autres cas. Cette régulation est marquée d'un côté par une concentration rétive de la régulation au sommet de l'État, et de l'autre par un certain immobilisme parlementaire.

236. La concentration de la régulation au sommet de l'État s'explique par deux facteurs essentiels à savoir : la faible institutionnalisation du pouvoir dans les organes de l'État et la monopolisation de l'agenda au sommet de l'exécutif.

237. L'immobilisme parlementaire a trois sources liées aux compétences limitatives du parlement : (i) c'est le Président de la République qui dépose au parlement les projets de loi (élaborés par l'exécutif) et les propositions de loi (éventuellement l'ensemble du parlement) ; autrement dit le parlement n'a pas le pouvoir de s'autosaisir ; (ii) l'exécutif a un rôle prépondérant dans la détermination de l'ordre du jour du parlement ; ce qui lui donne une influence sur les hypothétiques propositions de lois qui pourraient être éventuellement discutées ; et (iii) le fonctionnement du parlement (un mois de travail par trimestre) et son organisation (ensemble de structure qui nécessiteraient des compétences variées et pointues relativement aux matières soumises au parlement) ne permettent pas au parlement d'avoir le rendement attendu de lui.

- **Composante 2 : Système judiciaire**

238. La justice doit assurer la protection et la défense des droits et libertés reconnus par la constitution, et de réguler les rapports institutionnels, politiques, économiques et sociaux de l'ensemble des acteurs de la vie nationale ; mais le système judiciaire camerounais, aux dires de l'opinion publique nationale

et des observateurs internationaux, ne satisfait pas entièrement aux attentes des citoyens et des justiciables. Sa crédibilité est assez contestée en raison de nombreuses déficiences constatées : lenteurs judiciaires ; complaisance dans l'application de la loi ; absence de transparence dans les jugements et leur non-conformité avec les textes ; manœuvres dilatoires des justiciables ou de leurs conseils ; manque de traçabilité dans le suivi de certains condamnés et de certains contraignables ; lenteur dans l'établissement des pièces d'exécution ; manque de motivation des huissiers de justice et des officiers de police judiciaire ; faible taux d'exécution des décisions de justice. L'insécurité judiciaire qui en résulte a une incidence directe sur le fonctionnement de l'ensemble du pays. Le système judiciaire constitue probablement l'un des tout premiers facteurs inhibant l'investissement au Cameroun.

239. Le système judiciaire camerounais est bien structuré et relativement complet, notamment avec l'existence d'une structure de prises en charge des droits de l'homme ; mais certaines faiblesses l'empêchent cependant 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. Le problème central réside dans la fragilité du système judiciaire. Celle-ci est due à l'insuffisance des capacités, à l'inadéquation des moyens, et à la domination du système judiciaire par le pouvoir exécutif.

240. 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. L'enjeu ici concerne 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 des capacités et des moyens de l'appareil juridictionnel.

241. Les auxiliaires de justice constituent aussi un maillon faible de la chaîne judiciaire. Huissiers, avocats, OPJ, notaires font montre de nombreuses carences : problèmes de déontologie, doutes quant à leur probité, corruption, insuffisance de formation,

paupérisation, désuétude de textes réglementaires permettant à la chambre nationale des huissiers de justice et agents d'exécution d'exercer le pouvoir disciplinaire à l'égard de ses membres.

242. La constitution de 1996 consacre en un pouvoir judiciaire plein ce qui dans celle de 1972 n'était qu'une autorité judiciaire. D'après la constitution, le pouvoir judiciaire est indépendant du pouvoir législatif et du pouvoir exécutif ; mais toujours d'après la même constitution, l'indépendance du pouvoir judiciaire est garantie par le Président de la République chef de l'État ; deux dispositions qui peuvent être antinomiques. Malgré l'indépendance qui lui est reconnue par la Constitution, on observe une prédominance de l'Exécutif sur le Judiciaire qui se manifeste par une dépendance administrative, dans la mesure où toute la carrière du magistrat (nomination, promotion, sanction) dépend de l'exécutif ; le Président de la République en l'occurrence préside avec voix prépondérante un Conseil Supérieur de la Magistrature (CSM) organiquement et financièrement lié à la Présidence de la République. Il s'ensuit une fragilité du statut du magistrat, d'une part en la forme car relevant non d'une loi mais d'un texte réglementaire (décret) et au fond, notamment par la non consécration constitutionnelle de la règle de l'inamovibilité du juge du siège.

243. En somme, la question de l'indépendance de la Magistrature paraît actuelle et préoccupante. Il faut néanmoins dire qu'en dépit des réalités du droit et des efforts d'implémentation de l'indépendance du pouvoir judiciaire, celle-ci reste à construire.

- **Composante 3 : Système électoral**

244. 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 pour évoluer vers un système électoral moderne.

245. Depuis l'indépendance, le ministère de l'administration territoriale avait toujours été chargé des élections tant du point de vue de l'édiction des

réglementations, que de l'organisation matérielle des élections et de la centralisation des résultats. La réforme a d'abord donné l'Office National des Elections (ONEL puis 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.

246. Depuis sa mise en place effective constatée par le Décret Présidentiel du 03 octobre 2010, ELECAM a poursuivi la consolidation des réformes du système et réussi l'organisation des scrutins qui se sont succédé de 2011 à 2018. 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'État 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 ; 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 ; la signature le 5 Juillet 2011 d'une Convention de Financement entre le Gouvernement de la République de Cameroun et la Délégation de l'Union européenne au Cameroun, mettant sur pied le Programme d'Appui au Processus Électoral (PAPE).

247. Malgré ces avancées, le système électoral présente toujours des critiques, dont les plus récurrentes concernent sa composition, le mode de désignation de ses dirigeants, l'immunité pénale totale de ses membres pendant l'exercice de leur fonction ; la surreprésentation inexplicable de l'Administration au sein de ses commissions internes, qui posent la question de son autonomie par rapport au Gouvernement, etc. Ces déficiences font que le système électoral actuel jouisse d'un consensus relativement faible. La mobilisation insuffisante des électeurs : taux d'inscription et de participation peu satisfaisants en témoigne.

Tableau 8 : Taux d'inscription et de participation aux élections

Années	2013	2014	2015	2016	2017
Nombre d'inscrits	5 437 870	5 597 041	5 885 769	6 316 836	6 653 069
Effectif population en âge de voter (Plus de 20 ans)	9 644 196	9 878 763	10 208 982	10 600 000	10 700 723
Pourcentage	56,38%	56,65%	57,65%	59,59%	62,17%

248. Avec le besoin d'un accroissement de la motivation électorale, les préoccupations de la population en âge de voter sont essentiellement : un manque d'information : quand, où et pourquoi voter ? Une demande de facilité d'inscription et d'accès à la carte d'électeur.

- **Composante 4 : Droits de l'Homme**

249. L'État 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'État. La protection sociale ainsi que la protection civile doivent être assurées, les couches les plus vulnérables, les marginaux et les personnes vivant dans la précarité encadrés et soutenus, l'État se faisant le devoir de promouvoir et d'appliquer les droits économiques sociaux et culturels. Le Cameroun pour qui la promotion et la protection des Droits de l'Homme constituent l'un des axes majeurs de l'action gouvernementale (rapport du MINJUSTICE) dispose d'un cadre approprié : lois, règlements, traités, qui donne une satisfaction relative aux demandes de gouvernance en matière de protection et de promotion des Droits de l'Homme.

250. Dans ce domaine, l'arsenal juridique et constitutionnel se développe rapidement. De façon générale : (i) les droits humains sont faiblement appropriés par les acteurs et par conséquent, faiblement intégrés dans les politiques publiques ; ils sont considérés comme des doléances et pas comme des droits ; (ii) les difficultés d'application des droits humains de la part des autorités concernés ; (iii) on note aussi la faiblesse des indicateurs relatifs aux DESC dans les documents de planification stratégique ; (iv) l'impunité, la mauvaise gouvernance, la faible capacité des organisations de la société civile ; (v) l'insuffisance des moyens des structures étatiques chargées des droits humains compromettent sérieusement le développement des droits humains au Cameroun ; (vi) absence d'un partenariat État-OSC pour la mise en œuvre des DESC ; (vii) codification inachevée des droits humains ; (viii) action faible de la

CNDHL et faible suivi de ses recommandations.

251. 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.

252. 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 dans l'aboutissement 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.

253. Deux obstacles majeurs 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. 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 toiletter la législation interne. De fortes opportunités existent parmi lesquelles certains programmes dédiés et l'examen périodique universel (EPU/ONU) sur lesquelles on pourrait s'appuyer.

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

254. Le maintien de l'ordre est l'ensemble des opérations visant à maintenir la paix civile et à garantir l'exercice des libertés publiques et individuelles face à des événements violents de grande ampleur telles qu'une émeute. Le maintien de l'ordre comprend les opérations de police préventive et les opérations de police répressive.

255. Les administrations publiques font face à une double exigence de redevabilité et d'efficacité. Les

services de police n'y échappent pas. La dimension politique de cette double exigence consiste à s'assurer que les produits fournis par ces services correspondent aux attentes du public et de l'État ; alors que la dimension technique concerne le choix des modalités d'intervention. L'on se trouve ainsi à la recherche d'un modèle policier politiquement justifié, financièrement et techniquement performant.

256. Le succès des opérations menées par la police sur le terrain dépend de la qualité et de la quantité de matériels mis à contribution. Il est clair en effet qu'une police sous équipée en armement, matériel roulant, équipements techniques, télécommunication et autres ne peut efficacement faire face à des bandes de malfaiteurs mieux lotis. La volonté de moderniser, et partant, de renforcer au mieux les capacités d'intervention de la Sûreté nationale camerounaise a inéluctablement entraîné des évolutions et des changements dans certains aspects de son organisation et son fonctionnement internes.

257. Le pays dispose des 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.

258. Le problème central concerne l'inadéquation du dispositif d'ordre et de sécurité qui 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 urbain ; (2) l'accroissement de l'insécurité ; (3) la recrudescence du grand banditisme.

259. La criminalité est liée à la circulation incontrôlée des armes modernes et de traite. 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.

260. 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'État (allocations insuffisantes des ressources

humaines, financières aux autorités administratives ; absence de politiques appropriées.

• Composante 6 : Démocratie participative (Participation)

261. La demande de participation des citoyens à la définition et au suivi des programmes et projets publics s'exprime aujourd'hui par le développement croissant des Organisations de la Société Civile (OSC) qui deviennent des acteurs toujours plus présents dans le domaine de la gouvernance. Un certain nombre de structures sont mises en place pour vulgariser politiques, projets et programmes auprès des populations bénéficiaires pour une meilleure appropriation et implication de ces dernières : Comités de développement (réunissant Chefs traditionnels, leaders d'association, délégués des GIC, représentants des agriculteurs, représentants des administrations, élus locaux) ; Conseils de quartiers (leaders d'association, élus locaux) ; Comités de village ; Comités de gestion de la Redevance forestière annuelle (RFA). Pour autant, le droit de participer à la gestion des affaires publiques n'est pas répertorié dans les stratégies gouvernementales ou les OSC se trouvent sans statut.

262. L'administration a manifestement longtemps éprouvé des difficultés à imaginer et mettre en œuvre ces cadres de dialogue avec des acteurs contestant son pouvoir et ses stratégies et qui ne justifiaient pas d'une légitimité incontestée. Depuis quelques années, en même temps que la Société Civile se structure et renforce ses capacités (avec l'appui des PTF notamment) on constate une multiplication des modalités de reconnaissance et d'aménagement du dialogue entre l'État et les OSC, même si les notions de démocratie participative et de participation à la gestion des affaires publiques n'ont pas encore droit de cité dans les textes législatifs et réglementaires. Certains mécanismes de suivi participatif ou de contrôle citoyen ont été institués, tels le « Suivi indépendant du C2D » (Contrat de Désendettement et de Développement : Fonds de la remise de dette bilatérale au Cameroun par la France dans le cadre de l'initiative PPTE), qui prévoit un financement franco-camerounais de ce mécanisme de suivi, et y associe les OSC intervenantes dans le secteur de la dette et des politiques publiques.

263. Si les OSC voient leur rôle reconnu chaque année davantage au Cameroun, leur liberté d'expression est encore fragile et peut être à la merci d'une

interprétation stricte, voire abusive, des règlements par l'administration. La Société Civile camerounaise souffre chroniquement de problèmes de statut, de financement et d'image. On distingue plusieurs variétés d'associations dont la gestion incombe au Ministère en charge de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation, à savoir : les associations déclarées et étrangères, les partis politiques, les associations et congrégations religieuses, les Organisations Non Gouvernementales ordinaires, les Organisations Non Gouvernementales unipersonnelles et les syndicats professionnels non régis par le Code du Travail. Le Ministère en charge de l'Administration Territoriale autorise les ONG, les associations étrangères et les partis politiques. Il étudie et transmet au Président de la République, pour signature, les décrets d'autorisation des associations religieuses et ceux reconnaissant certaines associations d'utilité publique.

264. Les statistiques faisant apparaître un nombre d'environ 65 000 Associations déclarées auprès des Préfets démontrent que le mouvement associatif est ancré dans la culture des Camerounais. Une majorité de ces associations évoluent dans les mêmes secteurs d'activité notamment la santé et le développement rural. Ces organismes de la société civile sont généralement dépourvus de ressources humaines qualifiées en nombre suffisant, des moyens matériels et financiers adaptés pour accomplir leur mission.

265. Après la signature des Accords de coopération entre l'Union Européenne et les Pays d'Afrique, Caraïbes et Pacifiques (Accords de Cotonou) plusieurs programmes financés par les PTF sont destinés au renforcement des organisations de la société civile, afin de lui permettre de jouer son rôle de partenaire dans la réussite des politiques publiques. Il s'agit du programme d'Appui aux Capacités Décentralisées de Développement Urbain (PACDDU), du Programme d'Appui à la Structuration de la Société Civile (PASOC), du Programme d'Appui aux Processus Électoral, et plus récemment le Programme d'Appui à la Société Civile (PASC) financé par l'Union Européenne dont le rôle est d'accompagner les organisations de la société civile pour une meilleure participation dans la gouvernance des affaires publiques, sans oublier les appuis directs de la délégation de l'Union Européenne et des organisations du système des Nations Unies au Cameroun.

266. L'accès à l'information publique, droit garanti

par la Constitution et par la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, est des plus difficiles à exercer. Alors même qu'il existe en outre des textes garantissant le droit à l'information au Cameroun dans un grand nombre de secteurs, une étude réalisée par l'OSC Citizens Governance Initiative montre que de très nombreux obstacles à cet accès sont dressés par l'administration : toute demande doit être écrite, ce qui dans la pratique impose l'usage du français – ou de l'anglais, les fonctionnaires ont développé une « culture du secret » et ne fournissent l'information que sur une base de relation personnelle, ou contre paiement. La législation sur l'accès à l'information existe au Cameroun, mais n'est pas effective, parce que (i) les canaux de publicité de l'État pour diffuser les textes ne sont pas performants (peu de sites web ministériels étoffés et archivant les législations par exemple), et leur mise à jour n'est pas systématique, la parution du Journal Officiel est sporadique et seulement accessible à la Présidence – non en ligne, (ii) les mécanismes de plaintes et sanctions en cas de refus de donner l'information n'existent pas, (iii) il n'y a pas de système de classification de l'information (confidentiel/public) au sein de l'administration, aussi les fonctionnaires sont-ils réticents à diffuser l'information dans le doute et suivant leur « devoir de réserve ». Sans accès à l'information, les OSC ne peuvent jouer pleinement leur rôle, ni les entreprises établir des plans de développement fiables.

• Composante 7 : Gouvernance locale

267. Le processus de décentralisation mis en œuvre repose sur un dispositif législatif et réglementaire élaboré, riche et cohérent. Dans une première phase les transferts juridiques de compétences ne sont pas accompagnés des transferts de ressources financières et humaines qui les rendraient effectifs. On constate un déficit structurel des moyens et des ressources financières et humaines des collectivités territoriales, sans péréquation ni lien avec les besoins locaux.

268. Une tutelle conservatrice : Les administrations centrales apparaissent réticentes à se dessaisir du pouvoir comme du financement. L'enjeu est certes d'éviter l'affaiblissement de cet État de droit unitaire qui se construit peu à peu depuis l'indépendance sans être totalement achevé. On comprend qu'une tutelle soit nécessaire pour éviter la décomposition de cet État ; mais la mauvaise *appréhension de la tutelle ou le mauvais exercice de celle-ci par les représentants de l'État* est problème. On constate une appréhension diverse et parfois divergente des représentants de l'État chargés de l'exercice de tutelle, particulièrement

marquée par : la persistance d'une certaine idée coercitive de la tutelle ; la méconnaissance des raisons d'être de la commune et de sa personnalité.

269. L'effectuation des transferts : Les dispositions de la loi sont claires. Les transferts de compétences sont énoncés, et du côté des transferts de ressources les principes sont clairement établis ; mais les textes restent inappliqués. De l'énoncé des principes de transferts à leur exercice effectif, subsiste un travail d'organisation préalable, de mobilisation et d'instrumentation, qui doit d'un côté rendre l'offre de transfert claire et crédible, et de l'autre permettre aux acteurs de s'en saisir c'est-à-dire de l'assumer. Ce travail n'est pas accompli en raison d'une part de la résistance de l'administration d'État, et d'autre par l'inefficacité des structures de mise en œuvre. Le problème ici est celui-ci de la configuration désuète des communes face à la nouvelle donne. En effet, les communes ne peuvent ni assumer leurs nouvelles missions ni satisfaire aux attentes ordinaires des populations dans leur configuration actuelle.

270. Cette désuétude est due à deux causes directes : l'amateurisme interne et le déficit de capacités. S'agissant de l'amateurisme interne, celui-ci est lié au maintien de modes d'organisation et de gestion inadaptés, à la faiblesse du leadership et à un fonctionnement plus ou moins informel. S'agissant du déficit des capacités, celui-ci touche les ressources humaines, les capacités techniques, financières, logistiques et infrastructurelles. Ce déficit lui-même est entretenu par deux secondaires que sont le faible niveau de transfert de moyens et la faible productivité des finances locales.

271. Un accompagnement inefficace : Ce problème est lié, outre le maintien d'une tutelle conservatrice, à l'inefficacité des structures d'accompagnement, à la faiblesse de la fonction de contrôle et à la défaillance des services déconcentrés. Ces causes donnent lieu dans la situation actuelle à un accompagnement condescendant, qui maintient la commune en état d'incapacité, et sous une certaine vassalité. Pourtant, de nombreuses opportunités s'y présentent : (i) des capacités existantes dans les services déconcentrés régionaux ; (ii) des actions significatives de certains organismes d'appui : FEICOM, PNDP, NASLA ; (iii) une administration territoriale déconcentrée forte et expérimentée.

- **Composante 8 : Performance et qualité du service public**

272. L'administration camerounaise a un système de redevabilité inexistant devant le citoyen ou l'utilisateur. On constate 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.

273. 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.

274. Par ailleurs, le niveau des salaires, relativement bas par rapport au secteur privé n'est pas sans conséquences sur le rendement des ressources humaines dans les administrations publiques.

275. L'absence de plan de carrière tout comme d'un véritable mode d'évaluation sont certainement des lacunes qui obèrent l'efficacité du fonctionnaire.

276. Le budget programme a été mis en place en vue de répondre à trois préoccupations majeures : (i) améliorer la viabilité de l'action publique dans un contexte en constante mutation ; (ii) aider l'administration publique à mieux planifier et organiser ses activités ; (iii) convaincre les contribuables et usagers des services publics, ainsi que les partenaires au développement pour le financement de l'action publique.

277. Le contrôle de gestion a pour vocation d'assurer à la fois le pilotage des services sur la base d'objectifs et l'engagement de services, la connaissance des coûts, des activités et des résultats. Le contrôle de gestion vise à améliorer le rapport entre les moyens engagés et les résultats, notamment en préparant le dialogue sur des bases objectives et en développant les outils nécessaires au pilotage de la performance.

278. La planification stratégique 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. Elle vise à faciliter la coordination des activités des différentes structures publiques dans la perspective d'une synergie au service de la vision nationale de développement.

279. De façon plus systématique les sous-systèmes du service public présentent les caractéristiques suivantes :

280. Sous-système d'orientation : (i) implantation insuffisante des outils modernes de gestion ; (ii) mise en application insuffisante des outils et techniques disponibles ; (iii) objectifs flous ; (iv) faibles internationalisations des valeurs éthiques et professionnelles.

281. Sous-système de mobilisation : (i) inadéquation générale des budgets alloués ; (ii) récurrences des engagements contingents ; (iii) asymétrie d'information généralisée ; (iv) gestion incessante des carences et pénuries de toute sorte ; (v) application insuffisante du budget-programme.

282. Sous-système gestionnaire : (i) coordination inter et intra sectoriel insuffisante ; (ii) systèmes d'information peu développés ; (iii) contrôles budgétaires et financiers inefficients ; (iv) maturation insuffisante des projets ; (v) absence d'évaluation des politiques publiques

• **Composante 9 : Lutte contre la corruption et le détournement des deniers publics**

283. Une politique inefficace : Les politiques, les stratégies, les créations d'institutions semblent se succéder au gré des contraintes qui se manifestent, que ce soit la pression de l'opinion camerounaise (secteur privé et société civile confondus), ou les conditionnalités imposées par les bailleurs sans véritable vision prospective cohérente.

284. La CONAC qui est l'organe central de la lutte contre la corruption assure deux fonctions essentielles : un rôle de coordination et de promotion de la politique de LCC. Elle assume la gestion, la coordination et le suivi de la mise en œuvre de la SNLCC et d'autres mécanismes internationaux. Dans son rôle opérationnel elle bénéficie d'un pouvoir d'auto-saisine qui lui permet de mener des investigations sur des pratiques dont elle aurait connaissance sans attendre une dénonciation ou une plainte. Elle jouit de prérogatives considérables pour l'accomplissement de ses missions : elle peut avoir accès à toutes les informations nécessaires à son enquête et requérir tous les services publics et parapublics. Mais cette structure peut faire preuve de lenteur dans la conduite des investigations, qui devraient être menées « dans ces délais raisonnables » selon les textes.

285. Il reste qu'en dépit de tous ces efforts déployés par les pouvoirs publics, la corruption demeure encore une réalité vivante au Cameroun et constitue une entrave sérieuse à la bonne gouvernance politique, économique et sociale.

286. Le caractère inachevé de la prévention en matière de corruption : La mise en œuvre des mesures préventives en matière de lutte contre la corruption au Cameroun connaît un certain nombre de situations pendantes relatives à l'internalisation partielle des normes internationales de lutte contre la corruption à la non implémentation des dispositions constitutionnelles relatives à la déclaration des biens, et la transposition des directives de la Communauté Économique et Monétaire d'Afrique Centrale (CEMAC) dans la législation nationale.

287. L'internalisation partielle des normes internationales et régionales en matière de lutte contre la corruption : En effet la Convention des Nations Unies de Lutte contre la corruption couvre cinq (5) principaux domaines que sont : les mesures préventives, la criminalisation et l'application de la loi, la coopération internationale, la récupération d'actifs, l'assistance technique et l'échange d'informations. Traitant des politiques et pratiques de prévention de la corruption, les dispositions de l'article 5 de ladite convention prévoient que chaque État partie élabore, applique ou poursuive, « conformément aux principes fondamentaux de son système juridique, des politiques de prévention de la corruption efficaces et coordonnées qui favorisent la participation de la société et reflètent les principes d'état de droit, de bonne gestion des affaires publiques et des biens publics, d'intégrité, de transparence et de responsabilité ». Cette convention ajoute, au travers des dispositions de son chapitre III relatives à l'incrimination, la détection et la répression des actes de corruption et autres actes assimilés que « chaque État partie adopte les mesures législatives et autres nécessaires pour conférer le caractère d'infraction pénale, lorsque les actes ont été commis intentionnellement ».

288. À cet égard, force est de constater que le code pénal camerounais issu de la loi du 12 juillet 2016, a internalisé les dispositions de la Convention de Merida par l'introduction dans l'arsenal juridique camerounais de nouveaux acteurs, en l'occurrence les fonctionnaires ou agents publics étrangers ou internationaux (article 134), les employeurs (article 312) et les personnes morales (article 74-1). L'on constate cependant que cette internalisation de la Convention de Merida n'est que partielle. Pourtant l'un des résultats escomptés du

projet CHOC visait notamment à la mise en œuvre intégrale de cette Convention.

289. S'agissant des directives de la CEMAC, aux termes des dispositions de l'article 72 de la Directive n 01/11-UEAC-190-CM-22 relative aux lois des finances, « le contrôle juridictionnel des opérations budgétaires comptables des administrations publiques est assurée par une cour des comptes qui doit être créé dans chaque État membre.

290. Cette Cour des comptes 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 de la publication de ses rapports. Elle est l'institution Supérieure de contrôle de chaque État ».

291. Quant à la directive n 06/11-UEAC-190-CM-22 en date 19 décembre 2011 elle adopte le code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques au sein de la CEMAC. Il résulte de cette Directive que « les finances publiques et les politiques qu'elles soutiennent sont soumises au contrôle externe de la Cour des comptes dont la création est obligatoire dans chaque État membre ». Ces directives font ainsi obligation aux États membres de la CEMAC d'instituer des cours des comptes.

292. La transposition de ces directives CEMAC n'est pas encore effective au Cameroun. Il convient de rappeler en effet qu'aux termes des dispositions de l'article 38 de la constitution du 18 janvier 1996 modifiée, la Cour Suprême qui est la plus haute juridiction de l'État comprend en son sein : une Chambre judiciaire, une chambre administrative et une Chambre des comptes. Il en résulte que la Chambre des comptes est, selon la constitution camerounaise, la plus haute juridiction en matière de jugement des comptes « une juridiction des comptes au cœur du pouvoir judiciaire ».

293. Des moyens insuffisants : Les organes de lutte contre la corruption et les détournements de fonds publics (OLCCDF) souffrent d'une insuffisance de moyens par rapport à leurs missions. Ils ne peuvent en conséquence réaliser leurs programmes en quantité et en qualité. Il s'agit d'une insuffisance de moyens financiers, mais aussi de moyens humains qui interdisent généralement l'atteinte des objectifs fixés. L'insuffisance de certaines catégories des personnels techniques par rapport aux normes et les charges de travail attendues, l'inadéquation entre la formation initiale et les responsabilités exercées, l'insuffisance de

la spécialisation du personnel, la faiblesse des capacités des vérificateurs dans les techniques modernes de vérification, le manque de compétence suffisante dans les domaines de l'audit informatique, l'audit environnemental et l'évaluation des programmes et projets, sont cités dans les rapports de ces institutions.

294. La faiblesse des moyens matériels mis à la disposition des magistrats dans le traitement des dossiers ne leur permet pas d'effectuer les investigations adéquates, notamment en matière de criminalité économique. Les technologies de l'information et de la communication étant des facteurs de complexification de ces détournements et fraudes fiscales, un dispositif de lutte archaïque ne saurait pas produire des résultats probants. De plus, les personnes recrutées dans les tribunaux pour des affaires financières n'ont que très peu de connaissances dans les techniques de distraction des fonds et ne sont pas du tout outillées dans les méthodes d'investigation et de traçabilité appropriées.

295. La Chambre des Comptes fait face à un défaut de personnel qualifié dans le contrôle des comptes ; ce qui déteint forcément sur les décisions qu'elle peut prendre en termes de répression et de condamnation. Il y a en plus un risque d'engorgement de cette juridiction, au vu de la diversité des comptes publics soumis à sa juridiction.

296. Une coordination insuffisante : Il existe entre les institutions de LCCDF des conflits de compétences, un cloisonnement dans le traitement des dossiers et l'absence d'une plateforme de collaboration et d'échanges d'informations. Un défaut récurrent réside dans le cloisonnement entre institutions pour le traitement d'un même dossier. A titre d'exemple, les condamnations prononcées par le CDBF ne sont pas suivies de la récupération des sommes détournées, compte tenu de l'absence de diligence de la part du MINFI censé assurer le suivi. Les rapports de l'ANIF sont adressés aux Procureurs pour poursuites, mais sans obligation pour ceux-ci d'informer l'ANIF sur la suite donnée. Dans le même sens, le CONSUPE souhaiterait une « meilleure implication dans la mise en œuvre des sanctions administratives ».

297. Une plate-forme de dialogue MINFI - Chambre des Comptes se réunit désormais trimestriellement. L'ANIF a noué des accords de partenariat avec la CONAC et le CONSUPE et des négociations sont en cours avec la Chambre des Comptes. Il existe actuellement un projet de plate-forme de

collaboration entre ces institutions animées par la Banque Africaine de Développement.

298. Une interrogation pèse sur les relations entre le CONSUPE et la Chambre des Comptes et leur positionnement respectif une fois effectuée l'application des directives CEMAC sur le Cadre harmonisé de gestion des finances publiques. En effet la Chambre n'est pas une véritable Cour des Comptes, au sens d'une institution réunissant les quatre fonctions de contrôle juridictionnel, d'examen de la gestion/contrôle de la performance, d'assistance au pouvoir exécutif et au parlement, de sanction de la faute de gestion. Au Cameroun jusqu'à présent, cette dernière compétence relève du CONSUPE. Il existe donc potentiellement un conflit de compétences dans la mesure où les directives CEMAC préconisent la mise en place d'une véritable instance juridictionnelle.

299. Il y a une insuffisante collaboration entre le CONSUPE et les organes de contrôle interne, et un faible suivi des recommandations faites par les institutions en charge du contrôle.

• Composante 10 : Gouvernance économique et financière

300. 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'État 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 État 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 *Bretton Woods* au milieu des années 80. Quatre grandes phases ont marqué la gouvernance économique du Cameroun.

301. 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'État dans le système économique.

302. 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'État.

303. 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 PPTTE et la recherche d'une meilleure du partenariat public/privé.

304. 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).

305. 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.

306. 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.

307. 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.

308. 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.

309. 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 la majeure partie 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^{ème} à la 168^{ème} place, soit une perte de sept rangs.

310. Pour les agences de notation de référence, le risque de non-remboursement d'une dette par l'État, 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.

311. Dans la mise en œuvre des différentes politiques menées en matière d'amélioration du climat des affaires, les faiblesses relevées sont : (i) le maintien de la logique de rente : incapacité des responsables économiques à s'en extraire ; (ii) une réduction drastique des traitements (jusqu'à -70%) dans la Fonction Publique qui se fait sentir jusqu'à aujourd'hui, en termes de paupérisation et de prétexte à la corruption et aux détournements de deniers publics ; (iii) le faible suivi par les administrations du dialogue public-privé ; (iv) l'inefficacité des services publics ; (v) les faibles appropriations et intensification des réformes ; et (vi) la faible capacité dans l'instrumentation de la politique économique.

• **Composante 11 : Promotion du bilinguisme, du multiculturalisme et de la citoyenneté**

312. En vue de maintenir la cohésion sociale et de poursuivre l'édification nationale, les autorités ont pris un ensemble de mesures spécifiques, à savoir : (i) la

création de la Commission Nationale pour la Promotion du Bilinguisme et du Multiculturalisme (CNPBM) ; (ii) la mise sur pied de sections Common Law à la Cour Suprême et à l'ENAM ; (iii) le recrutement de milliers d'enseignants bilingues ; (iv) la réorganisation de l'Agence du Service Civique de Participation au Développement ; (v) la formation de milliers de jeunes et adultes aux valeurs citoyennes ; et (vi) l'élaboration d'un référentiel d'éducation civique et d'intégration nationale.

313. En ce qui concerne spécifiquement la CNPBM, elle est créée par le Décret présidentiel N° 2017/013 du 23 janvier 2017. Placé sous l'autorité du Président de la République, la Commission est chargée d'œuvrer à la promotion du Bilinguisme, du multiculturalisme au Cameroun, dans l'optique de maintenir la paix, de consolider l'unité nationale du pays et de renforcer la volonté et la pratique quotidienne du vivre ensemble de ses populations. À ce titre, elle est chargée notamment :

✚ de soumettre des rapports et avis au Président de la République et au Gouvernement, sur les questions se rapportant à la protection et à la promotion du bilinguisme et du multiculturalisme ;

✚ d'assurer le suivi de la mise en œuvre des dispositions constitutionnelles faisant de l'anglais et du français deux langues officielles d'égale valeur, et notamment leur usage dans tous les services publics ainsi que dans tout organisme recevant des subventions de l'État ;

✚ de mener toute étude ou investigation et proposer toutes mesures de nature à renforcer le caractère bilingue et multiculturel du Cameroun ;

✚ d'élaborer et soumettre au Président de la République des projets de textes sur le bilinguisme, le multiculturalisme et le vivre ensemble ;

✚ de vulgariser la réglementation sur le bilinguisme, le multiculturalisme et le vivre ensemble ;

✚ de recevoir toute requête dénonçant des discriminations fondées sur l'irrespect des dispositions constitutionnelles relatives au bilinguisme et au multiculturalisme et en rendre compte au Président de la République ;

✚ d'accomplir toute autre mission à elle confiée par le Président de la République, y compris des missions de médiation.

314. Malgré ces efforts entrepris par les autorités, certains phénomènes tels que le népotisme, le

tribalisme, le clientélisme ainsi que la problématique de la redistribution inéquitable de la richesse nationale et les luttes ethniques persistent et sont susceptibles d'entraver la dynamique du Cameroun vers une croissance inclusive.

2.3.2. Analyse des problèmes majeurs

315. 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 majeurs.

a. Forces et Faiblesses/ Opportunités et Menaces (FFOM) par composante

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

Tableau 9 : Analyse FFOM de la composante 1 sur le cadre juridique et institutionnel

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

Tableau 10 : Analyse FFOM de la composante 2 sur le système Judiciaire

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Cadre juridique solide ; - Existence de la carte judiciaire ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Opérationnalisation incomplète des juridictions ordinaires (TPI, TGI) et spécialisées (chambres commerciales, administratives, sociales) - Infrastructures, équipements et matériels insuffisants, vétustes et sommaires - Précarité matérielle des magistrats, personnels judiciaires et auxiliaires de justice ; - Régime pénitentiaire inadapté - Insuffisance d'effectifs de magistrats et autres personnels judiciaires - Faible encadrement éthique et professionnel des auxiliaires de justice - Diffusion limitée de la jurisprudence
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Appui des PTF à la modernisation/ réforme de la Justice ; - OHADA : Appui à la réforme de la justice commerciale ; - 	<ul style="list-style-type: none"> - Dépendance des magistrats du siège à l'égard de la chancellerie - Empiètements de l'exécutif sur le judiciaire (CSM, Carrière) - Incertitude sur le profil de carrière des Magistrats ; - Incertitude sur la date de la tenue du Conseil Supérieur de la Magistrature ;

Tableau 11 :_Analyse FFOM de la composante 3 sur le système électoral

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un organe indépendant chargé de la gestion des élections ; - Existence d'un Code électoral unique ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Application incomplète de la biométrie (non mise en réseau, et non extension de la biométrie au vote) ; - Dispositions discriminatoires ou non équitables du code (financement, inscriptions, candidatures, publication des listes etc...) ; - Application limitée de la biométrie ; - Régulation judiciaire incertaine ;
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Ouverture démocratique : dynamisme des forces politiques ; - Appui des PTF à la modernisation des systèmes électoraux ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Désaffection des acteurs ; - Indépendance incertaine d'ELECAM ; - Faible participation des citoyens aux opérations pré-électorales et électorales

Tableau 12 : Analyse FFOM de la composante 4 droits de l'homme

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Proclamation constitutionnelle de la déclaration universelle des droits de l'homme ; - Cadre juridique, législatif et réglementaire existant ; - Commission nationale des droits de l'homme et de la liberté (CNDHL) ; - Ratification des conventions internationales relatives aux droits humains : CEDEF, DESC, CADHP ; - Création de la Direction des Droits de l'Homme et de la Coopération Internationale (DDHCI) ; - 	<ul style="list-style-type: none"> - Visibilité limitée de l'action des structures étatiques chargées de la promotion des droits humains ; - Ressources humaines et financières insuffisantes ; - Faibles capacités d'intervention des administrations chargées de la promotion des droits humains ; - Faible appropriation par les autorités et par les populations des droits humains ; - Reforme inachevées : code pénal, code civil, code de la famille ; - Positionnement récessif des droits humains dans les politiques publiques ; - Faible exploitation des opportunités de la coopération et des conventions internationales - Absence d'un partenariat État/OSC pour la mise en œuvre des DH, DESC
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Programmes dédiés : PASOC, PASC, PACDU, PNEDH ; - Rapport annuel sur l'état des Droits de l'Homme au Cameroun ; - Plan d'Action National de Promotion et de protection des Droits de l'Homme ; - Évaluation périodique par les mécanismes internationaux et régionaux des Droits de l'Homme ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Persistance de la pauvreté et accroissement de la vulnérabilité et de la marginalité ; - Fragilité des OSC : risque d'instrumentalisation ; - Persistance des crises sociales ; - Abus de considérations culturelles et traditionnelles reléguant à un statut exogène la promotion des droits humains ;

Tableau 13 : Analyse FFOM de la composante 5 sur le maintien de l'ordre et de la Sécurité

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Existence de structures formées et d'unités spécialisées des forces de sécurité : BIR, ESIR, GSO, GMI etc... 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance des moyens logistiques, matériels humains - Faible protection des frontières - Faible coordination des forces de sécurité - Maîtrise insuffisante des dynamiques urbaines
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Coopération sous régionale - Collaboration citoyenne 	<ul style="list-style-type: none"> - Instabilité dans les pays voisins - Persistance des crises sociales - Banditisme, terrorismes transfrontaliers - Incivisme généralisé

Tableau 14 : Analyse FFOM de la composante 6 sur la démocratie participative

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre systématique des processus participatifs - Exercice effectif des libertés publiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficile accès à l'information sur la gestion des affaires publiques - Faible représentation des OSC dans les instances décisionnelles - Éducation citoyenne insuffisante - Implantation insuffisante du bilinguisme et du multiculturalisme - Brassage ethnico-culturel marginal
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Implication du secteur privé - Appuis des PTF aux OSC - Dynamisme citoyen - Constitution des réseaux secteurs régionaux et continentaux d'OSC internationaux - Capacité contributive de la diaspora 	<ul style="list-style-type: none"> - Performances économiques insuffisantes - Répartition inéquitable - Précarité des OSC - Politiques socio-économiques faiblement inclusives

Tableau 15 : Analyse FFOM de la composante 7 sur la Gouvernance locale (décentralisation)

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - La constitution déclare l'État décentralisé - Clarté du régime juridique de la décentralisation (législation et réglementation) - Respect des principes de progressivité et d'irréversibilité 	<ul style="list-style-type: none"> - Tutelle conservatrice - Faible transfert des moyens et ressources - Configuration inadaptée des CTD - Assistance inefficace aux CTD - Faible opérationnalisation de la fiscalité locale - Manque de ressources humaines de qualité (organes exécutifs, ou délibérants) - Organisation administrative inadéquate
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Programme dédiés et organismes d'appui : PNDP, FEICOM, CEFAM - Appui des PTF - Coopération décentralisée existante 	<ul style="list-style-type: none"> - Inefficacité ou dérive des organismes d'appui - Résistance de l'Administration centrale

Tableau 16 : Analyse FFOM de la composante 8 sur la Performance et qualité du service public

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Qualification des ressources humaines - Cadrage juridique et réglementaire adéquat - Disponibilité des cadres stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Système de GRH inadapté - Système de gestion budgétaire déficient - Management global faible - Mode d'évaluation des agents inapproprié - Gestion aléatoire des carrières - Faible application des POE - Contrôles financiers et budgétaires inefficaces - Systèmes d'information faibles - Faible internalisation des outils de gestion budgétaire (budget programme) - Inadéquation des budgets alloués - Faible monitoring des politiques publiques - Faibles capacités en planification et programmation des politiques publiques
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Introduction d'outils modernes : PROMAGAR, PINORAC, SIGIPES, budget programme, etc. - Appui /intervention partenaires techniques et financiers (PTF) 	<ul style="list-style-type: none"> - Précarité économique/faiblesse des rémunérations - Usure éthique - Politisation/favoritisme

Tableau 17 : Analyse FFOM de la composante 10 sur la Lutte contre la corruption et détournement des deniers publics

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une abondante législation et réglementation en matière de protection de la fortune publique 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible répression de l'enrichissement illicite - Mesures de prévention inefficaces - Non application de l'article 66 de la constitution sur la répression systématiquement l'enrichissement illicite - Faiblesse des cellules ministérielles de LCCDDP - Faiblesse des contrôles administratifs et financiers internes
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Appropriation progressive par les populations existence d'une plateforme de collaboration des OLCCDDP - Réussite des initiatives à résultat rapide (IRR) - Appui des PTF - Existence d'un code éthique du GICAM 	<ul style="list-style-type: none"> - Interférence du pouvoir politique - Faible redevabilité des organismes et structures de lutte contre la corruption et les détournements des deniers publics

Tableau 18 : Analyse FFOM de la composante 10 sur la gouvernance économique et financière.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Élaboration et adoption de la SND30 - Adoption de la charte des investissements 	<ul style="list-style-type: none"> - Dialogue public –privé inefficace - Encadrement et accompagnement inefficaces du secteur public - Politique économique peu lisible - Faible mise en œuvre de la charte des investissements - Coûts de facteurs et coûts de transaction élevés - Poids écrasant du secteur informel - Réglementations parfois inadaptées et instables - Insécurité juridique dans le domaine des affaires - Difficultés d'accès au financement (PME)
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Cameroon Business Forum - Position sous régionale : dynamique d'intégration - Possibilité de diversification de l'économie - Initiative privée dynamique - Projets structurants - Développement de la Responsabilité Sociétale des Entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> - Inefficacité des services publics - Non transparence des décisions économiques - Pratiques anti économiques (concurrence déloyale, dumping, contrebande, contrefaçon etc...) - Lenteur dans la mise en service des grands projets de première génération - Insuffisance quantitative et qualitative - Contrainte infrastructurelle : quantité, qualité, coûts de services d'infrastructure d'infrastructures

Tableau 19 :_Analyse FFOM de la composante 10 sur la promotion du bilinguisme, du multiculturalisme et de la citoyenneté

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Existence de texte sur le bilinguisme, le multiculturalisme et la citoyenneté (texte organique encadrant les missions de la CNPBM, etc.) - Une forte diversité sociologique (ethnies, langues, cultures, etc.) qui est un atout pour le développement 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place partielle du cadre organique de la CNPBM - L'insuffisante appropriation du bilinguisme au sein de la société
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - La loi fondamentale du Cameroun ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Insécurité dans certaines régions du pays.

<ul style="list-style-type: none"> - Volonté politique ; - Existence des grandes orientations stratégiques (Cameroun vision 2035, SND30, - Recommandations du GDN, - Loi N02019/019 du 24 décembre portant promotion des langues officielles au Cameroun, etc.) ; - Accompagnement des Partenaires Techniques et Financiers ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte diversité ethnique
--	--

b. Identification et analyse des problèmes

317. L'analyse des problèmes majeurs se fera d'abord de manière globale pour chaque dimension de la gouvernance et ensuite plus spécifique pour chaque composante.

✓ État de droit

318. Le problème central lié à la question est « *l'affaiblissement de l'État de droit* ». Les principales causes de ce problème sont : (i) *une régulation aléatoire* à cause de : l'immobilisme parlementaire, l'indétermination du processus de régulation, la concentration rétive de la régulation au sommet de l'Exécutif ; (ii) *la fragilité de l'appareil judiciaire* qui résulte de : l'indépendance relative du pouvoir judiciaire ; le retard en matière d'implantation de la carte judiciaire ; la surpopulation des établissements pénitentiaires ; l'inadéquation des structures et des moyens ; les effectifs insuffisants de magistrats et autres personnels judiciaires ; le faible encadrement des auxiliaires de justice ; (iii) *la fiabilité insuffisante du système électoral* relatives notamment à : la garantie d'équité du jeu électoral et à la régulation judiciaire, avec pour corollaire les risques de contestation et d'agitation post-électorale ; et la faible assurance qualité du dispositif opérationnel (Application limitée de la biométrie, modes opératoires désuets (bulletins, comptages), Sécurisation informatique incomplète) ; (iv) *le respect insuffisant des Droits de l'Homme*, causé par : la faible appropriation des droits humains (bénéficiaires et acteurs) ; la visibilité limitée de l'action des structures étatiques chargées des droits humains ; l'insuffisance des ressources humaines et financières ; la faible intervention des organisations de la société civile ; (v) *le Dispositif de maintien de l'ordre public inadapté*, provenant de : le dispositif de maintien de l'ordre civil inadapté ; le désordre civil ou urbain ; l'accroissement de l'insécurité ; la recrudescence du grand banditisme.

319. La figure ci-dessous présente de façon synthétique le problème central lié à la question de l'État de droit ainsi que les causes.

320. Les principaux défis à relever en matière d'État de droit sont les suivants : (i) mettre en place et faire fonctionner dans le sens de leurs missions les institutions prévues par la Constitution ; (ii) élaborer dans les délais les textes d'application des différents cadres juridiques ; (iii) mettre entièrement en place les cartes judiciaire et pénitentiaire ; (iv) renforcer le statut et les moyens nécessaires au bon fonctionnement des services judiciaires et pénitentiaire ; (v) informatiser intégralement les opérations du processus électoral ; (vi) renforcer la prise en compte des droits de l'homme dans les politiques publiques ;

✓ Participation

321. Le problème principal que connaît cet axe est « La faible implication des acteurs civils à la gestion des affaires publiques et l'inefficience du processus de décentralisation ». Il résulte de :

- ✚ Les insuffisances et faiblesses du cadre juridique et institutionnel, avec notamment le non aboutissement de certains projets de textes élaborés, le contenu vague et peu opérationnel de certaines compétences transférées aux communes, le retard dans la mise en place effective des Régions.

- ✚ La faiblesse des ressources et moyens transférés aux CTD. Ce qui est dû à l'insuffisance de la Dotation Générale de la Décentralisation ; au faible transfert des moyens matériels, infrastructurels et logistiques ainsi qu'à la faible opérationnalisation de la fiscalité locale.

- ✚ La configuration et les capacités inadaptées des CTD, principalement causé par le manque de ressources humaines de qualité, l'absence d'une véritable fonction publique locale et d'un statut de l'élu local, l'insuffisance des moyens matériels, techniques et logistiques propres, ainsi que des faibles dotations patrimoniales.

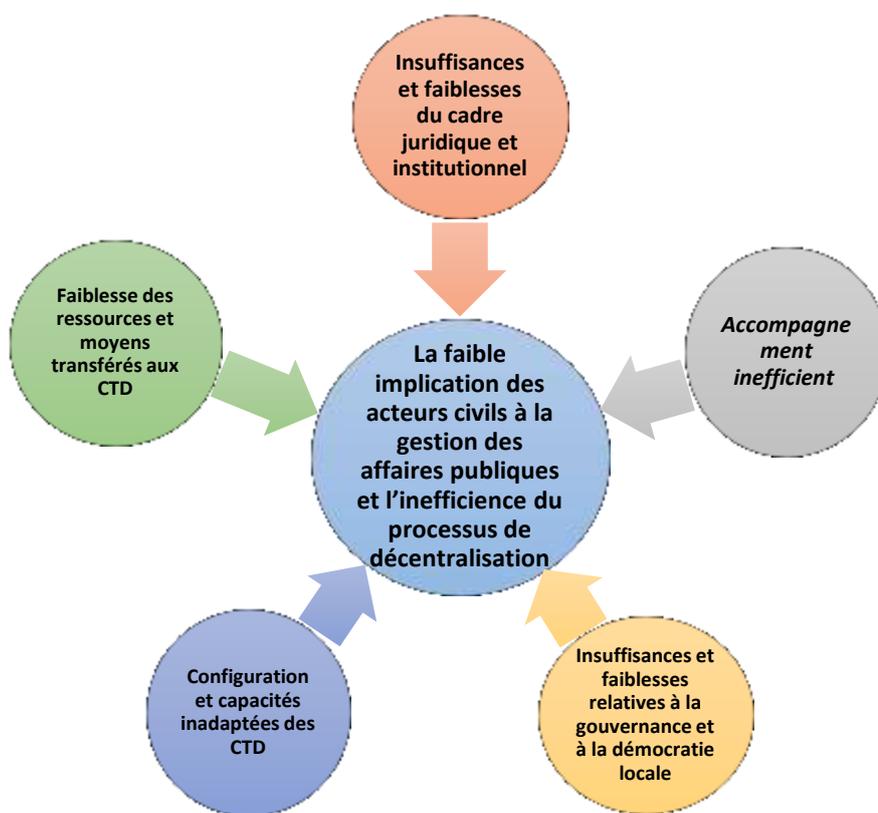
- ✚ L'accompagnement inefficace, en raison de l'absence d'une stratégie nationale de la décentralisation, du faible attelage entre la déconcentration et la décentralisation, ce qui donne lieu à l'inefficacité/bureaucratie/défaillance des

structures d'accompagnement. A cela il faut ajouter la lourdeur de la tutelle.

✚ Les insuffisances et faiblesses relatives à la gouvernance et à la démocratie locale, avec une faible implication des populations dans la gestion de la chose publique au niveau local, le caractère embryonnaire du contrôle citoyen et de l'implication limitée de la société civile dans les affaires locales, du non-respect du principe de séparation des fonctions entre les ordonnateurs et les comptables, du déficit de transparence dans la passation et la réalisation des marchés publics au niveau local, le profil pas toujours adapté des élus locaux par rapport aux enjeux.

✚ La faible cohérence des interventions en matière de décentralisation et de gouvernance locale ; Sachant que les investissements sont sensés accroître les conditions de vie des populations, il serait logique d'allouer une part plus importante des transferts du BIP aux communes des régions où se trouvent le plus de pauvres dans le pays. Ce qui n'est pas le cas. L'Extrême-Nord où vit 36 % des pauvres reçoit 12 % des transferts du BIP pendant que dans le même temps, l'Ouest et le Littoral où vivent respectivement 5 % et 3 % des pauvres reçoivent presque autant

Graphique 5 : Proportion régionale (%) des transferts du BIP aux communes et structure régionale de la pauvreté en 2018.



Source : Données FEICOM, BUCREP, ECAM 4.

322. Comme conséquences, on note : (1) le faible exercice des compétences transférées ; (2) le faible développement des CTD ; (2) la faible application de la budgétisation axée sur les résultats.

323. Les principaux défis à relever sont : (i) développer la participation effective et responsable

des citoyens aux affaires publiques ; (ii) accélérer le processus de décentralisation à travers l'intensification des transferts des moyens et ressources aux CTD, l'amélioration de la planification locale, une plus grande prise en compte des ODD au niveau local, le renforcement de l'accompagnement des CTD, l'amélioration des mécanismes d'opérationnalisation

de la décentralisation ; (iii) disposer d'une stratégie nationale de la décentralisation ; (iv) renforcer les capacités humaines et financières des communes par le développement d'une fonction publique locale et le renforcement de la fiscalité locale ; (v) renforcer la coopération décentralisée et l'intercommunalité ; (vi) faire des CTD des pôles de croissance et de développement ; (vi) assurer le suivi-évaluation du processus de décentralisation.

✓ **Transparence et redevabilité**

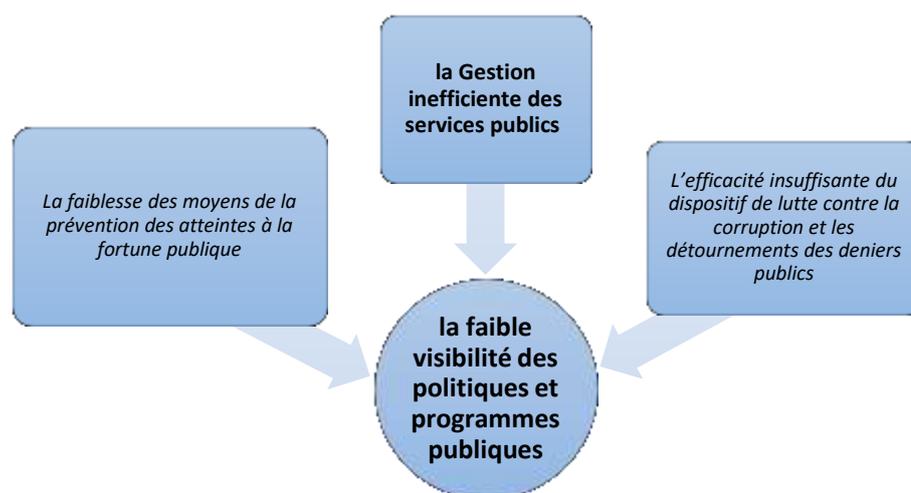
324. Le problème central de cet axe est « *la faible visibilité des politiques et programmes publics* ». Il est causé par :

✚ La gestion inefficace des services publics, qui est la résultante : d'un système de Gestion des Ressources Humaines inefficaces ; de la gestion budgétaire déficiente ; et d'un management global faible.

✚ L'efficacité insuffisante du dispositif de lutte contre la corruption et les détournements des deniers publics,

émanant de : la faiblesse des dispositifs de contrôle des finances publiques ; l'inadéquation entre la perception du phénomène de la corruption et sa répression ; la répression insuffisante de la corruption et de détournements de deniers publics ; le faible taux de récupération des fonds détournés ; la faible part du budget de l'État contrôlé.

✚ *La faiblesse des moyens de la prévention des atteintes à la fortune publique.* La prévention des atteintes à la fortune publique doit s'inscrire dans un processus long et permanent au regard de : la mobilité permanente du personnel aux différents postes clé de responsabilité ; l'insuffisance constatée en matière d'internalisation des normes par les bénéficiaires de la sensibilisation et des formations ; l'insuffisance des ressources, qui ne permet pas toujours de couvrir tout le portefeuille des administrations de l'État et des autres entités publiques.



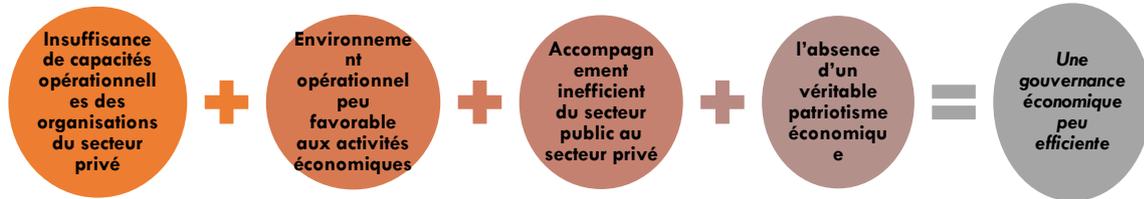
325. Les principaux défis en matière de transparence des politiques publiques sont : (i) assurer un meilleur arrimage des politiques publiques à la chaîne Planification, Programmation, Budgétisation, Suivi-Évaluation. Ceci passera par le renforcement du système d'information sur les politiques publiques 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 des finances publiques et des finances publiques locales ; 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 pour qu'il devienne véritablement le moteur de la croissance ; (iv) internaliser toutes les directives CEMAC ; (v) renforcer le dispositif statistique au niveau déconcentré et local et généraliser le suivi-évaluation des politiques publiques.

✓ **Gouvernance économique et financière**

326. Pour ce qui est de la gouvernance économique et financière, le problème central est « *une gouvernance économique et financière peu efficiente* ». Ce problème est causé par : l'accompagnement inefficace du

secteur privé par le secteur public ; l'environnement opérationnel peu favorable aux activités économiques ; l'insuffisance de capacités opérationnelles des organisations du secteur privé et l'absence d'un véritable patriotisme économique.



327. Les effets immédiats sont : une faible compétitivité de l'économie ; une réduction de l'investissement interne et des activités économiques formelles ; la morosité du climat des affaires ; les faibles performances et de l'attractivité économique ; la déstructuration de l'appareil productif ; l'accroissement de la dette.

328. En termes de défis à relever, il est question de : (i) relever la gouvernance économique à travers le renforcement du dialogue État - Secteur Privé, et l'accompagnement du secteur privé pour qu'il devienne véritablement le moteur de la croissance ; (ii) promouvoir les champions nationaux ; (iii) mettre en application le nouveau code des marchés publics ; (iv)

mettre en œuvre complètement la Charte des Investissements, pour améliorer l'attractivité économique du pays. Il s'agit aussi de rendre plus favorable l'environnement opérationnel des activités économiques et d'accroître l'efficacité de l'état au service privé, (v) poursuivre la réforme du système judiciaire en matière civile et commerciale et veiller à la mise en œuvre de la législation y relative ; (vi) poursuivre l'opérationnalisation de l'outil de passation en ligne des marchés publics.

Identification du problème spécifiques/composante

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

Tableau 20 : Problèmes centraux identifiés, leurs causes ainsi que les effets

Composante	Problème central	Causes	Effets/conséquences
1. Cadre institutionnel et juridique			
	Une régulation aléatoire	<ul style="list-style-type: none"> - Immobilisme parlementaire - Indétermination du processus de régulation - Concentration rétive de la régulation au sommet de l'Exécutif 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre institutionnel incomplet (non effectivité de certaines institutions prévues par la constitution) ; - Cadre juridique incertain (production non systématique des textes, législatifs ou réglementaires) ; - Institutions fragiles.
2. Système judiciaire			
	La fragilité de l'appareil judiciaire	<ul style="list-style-type: none"> - Incohérence de la chaîne judiciaire (indépendance relative du pouvoir judiciaire, dépendance des magistrats du siège de la chancellerie, etc.) ; - Inadéquation des capacités ; - Inadéquation des structures et des moyens ; - Faible encadrement des auxiliaires de justice. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inefficacité du système judiciaire ; - Application incertaine de la loi ; - Faible protection des droits.
3. Système électoral			
	La fiabilité insuffisante du système électoral	<ul style="list-style-type: none"> - Faible garantie d'équité du système de gestion des élections - Faible assurance qualité du dispositif opérationnel (Application limitée de la biométrie, modes opératoires désuets (bulletins, comptages), Sécurisation informatique incomplète) 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible participation des citoyens aux opérations pré-électorales et électorales - Faible consensus sur le système - Pratiques frauduleuses dans les processus opérationnels - Manipulation et incertitude des résultats
4. Droits de l'Homme			
	Respect insuffisant des droits de l'Homme	<ul style="list-style-type: none"> - Faible appropriation des droits humains (bénéficiaires et acteurs) ; - Visibilité limitée de l'action des structures étatiques chargées des droits humains ; - Faible intervention des organisations de la société civile 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible jouissance des Droits de l'Homme (Droits civils et politiques et Droits économiques sociaux et culturels) - Obstruction à l'exercice des libertés publiques - Faible protection sociale et des catégories spécifiques
5. Maintien de l'ordre et sécurité			

	Dispositif de maintien de l'ordre public inadapté	<ul style="list-style-type: none"> - Inadaptation du dispositif de lutte contre le désordre urbain - Inadéquation du dispositif de lutte antiterroriste - Insuffisance de la couverture sécuritaire - La recrudescence du grand banditisme. 	<ul style="list-style-type: none"> - Accroissement du chaos urbain - Aggravation des activités terroristes - Recrudescence des dérives criminelles
6. Démocratie participative (Participation)			
	La faible implication des acteurs civils à la gestion des affaires publiques	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration socioculturelle insuffisante - Faible implication des acteurs civils à la gestion des affaires publiques - Faible inclusion socio-économique 	<ul style="list-style-type: none"> - Dérive managériale des programmes et projets publics - Inefficience des stratégies de développement - Politiques socio-économiques non inclusives - Fracturation sociale
7. Gouvernance locale			
	Inefficience du processus de décentralisation	<ul style="list-style-type: none"> - Faiblesse des ressources et moyens transférés aux CTD ; - Accompagnement inefficent des organes de tutelle et d'appuie ; - Configuration et capacités inadaptées des CTD 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible exercice des compétences transférées ; - Faible développement des CTD / faible productivité des communes ; - Faible participation des populations au développement local
8. Performance et qualité du service public			
	Gestion inefficente des services publics	<ul style="list-style-type: none"> - Sous-systèmes sociaux peu stimulants (faibles incitations normatives, mode d'évaluation des agents inapproprié, gestion aléatoire des carrières, etc.) - Sous-systèmes gestionnaires inadéquats (systèmes d'information faibles, faible internalisation des outils de gestion budgétaire, inadéquation des budgets alloués, etc.) ; - Sous systèmes d'orientation faibles (faible implantation des stratégies globales, sectorielles, ministérielles, faible internalisation des valeurs éthiques et professionnelles du service public, faible application du système PPBS, faible monitoring des politiques publiques, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise qualité des programmes publics (Inefficacité des politiques publiques et non atteinte des objectifs du développement) - Mauvaise qualité des prestations et des réalisations publiques (non satisfaction des besoins des citoyens et populations cibles) - Mauvaise utilisation des ressources publiques (inefficience dans la mise en œuvre des politiques publiques) - La prévarication et le détournement des ressources publiques.
9. Lutte contre la corruption et les détournements des fonds publics (LCCDFP)			

	Inefficience du dispositif de Lutte contre la corruption et les détournements des fonds publics	<ul style="list-style-type: none"> - Dispositifs de contrôle des finances publiques permissifs - Faible coordination de la LCCDFP - Stratégie préventive insuffisante 	<ul style="list-style-type: none"> - Persistance de la corruption - Aggravation des atteintes à la fortune publique - Faible récupération des fonds détournés
10. Gouvernance économique et financière			
	Gouvernance économique peu efficiente.	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagnement inefficace du secteur public au secteur privé - Insuffisance de capacités opérationnelles des organisations du secteur privé - Faible affirmation de la politique économique nationale - Environnement opérationnel peu favorable aux activités économiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Une faible compétitivité de l'économie ; - Une réduction de l'investissement interne et des activités économiques formelles ; - La morosité du climat des affaires ; - Les faibles performances et de l'attractivité économique ; - La déstructuration de l'appareil productif.
11. Promotion du bilinguisme, du multiculturalisme et de la citoyenneté			
	Faible promotion du bilinguisme, du multiculturalisme et de la citoyenneté	<ul style="list-style-type: none"> - L'irrespect des dispositions constitutionnelles faisant de l'anglais et du français deux langues officielles d'égale valeur ; - Les problèmes de discriminations, de tribalisme, de discours haineux, de replis identitaires, de népotisme, etc. qui mettent à mal la cohésion sociale et l'unité nationale. 	<ul style="list-style-type: none"> - La remise en cause de l'unité du pays et le sentiment d'appartenance nationale, - Les crispations politiques, - La propagation des discours de haine tribale et d'hostilité envers la nation - La recrudescence des dérives irrédentistes et la dépravation des mœurs.

2.3.3. Enjeux et défis

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

Tableau 21 : Enjeux et défis significatifs de la gouvernance

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, et les dispositions définies dans la constitution.
Système judiciaire	Promotion d'une justice juste, efficace, équitable et crédible protectrice de l'État 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	<ul style="list-style-type: none"> - Développer la promotion et l'exercice des droits humains - Systématiser la mise en œuvre des conventions internationales ratifiées

		- Toiletter la législation interne.
Maintien de l'ordre et sécurité	Maintien de l'ordre et de la sécurité intérieurs	Contenir la criminalité et le désordre urbain
Démocratie participative (participation)	Légitimité et efficacité des politiques publiques	Développer la participation effective et responsable des citoyens aux affaires publiques, en prenant en compte le multiculturalisme
Gouvernance locale (décentralisation)	Relance du développement local comme facteur du développement national	- Rendre effective la décentralisation dans sa complétude - Faire des CTD des vrais acteurs du développement local
Performance et qualité du service public	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
Gouvernance économique et financière	Amélioration de l'environnement économique	- Améliorer l'attractivité économique du pays - Laisser le secteur privé prendre toute sa place comme le moteur de la croissance économique (SND30)
Promotion du bilinguisme, du multiculturalisme et de la citoyenneté	Maintien de la cohésion sociale et la poursuite de l'édification nationale	- Promouvoir la pratique du bilinguisme et du multiculturalisme - Valoriser le patrimoine multiculturel du Cameroun - Développer une identité culturelle synthétique - Rendre effectif la réappropriation de la citoyenneté et du patriotisme
		-

2.4. Le jeu des acteurs

331. L'analyse des politiques publiques interpelle : le modèle de référence, la typologie des acteurs, et le cycle des politiques publiques.

332. S'agissant du modèle de référence. Les modèles en analyse de politiques publiques sont essentiellement conceptuels. Ils offrent des pistes de recherche, permettent de simplifier la vision, d'identifier des aspects importants des problèmes, de comprendre les effets des arrangements institutionnels ou des processus politiques. Quelques modèles :

✚ Institutionnalisme : les politiques publiques comme produit institutionnel ;

✚ Élitisme : les politiques comme reflets des préférences de l'élite ;

✚ Rationalisme : les politiques publiques comme Maximisation du gain social ;

✚ Gradualisme : les politiques comme variation à la marge des politiques passées ;

✚ Modèle du processus politique : les politiques comme résultats des activités des acteurs sur un marché politique ;

✚ Théorie des groupes : les politiques comme équilibre entre groupes ;

✚ Théorie des jeux : les politiques comme décisions de choix rationnels entre plusieurs options concurrentes ;

✚ Théorie des systèmes : les politiques publiques comme réponse d'un système aux modifications de l'environnement.

✚ Ces modèles ne s'excluent pas ; et certains peuvent bien se compléter pour bien expliquer une situation. Pour le cas du Cameroun, le modèle le plus approprié semble être le modèle de l'élite. Ceci aurait trois implications : l'essentiel ici se déroule dans la sphère publique ; c'est donc essentiellement dans celle-ci qu'il faut analyser le jeu des acteurs ;

✚ C'est donc moins le marché que les décisions publiques, qui déterminent le fonctionnement et l'évolution des politiques publiques dans le pays ;

✚ L'absence de sanction par le marché qui en découle implique soit un autre type de sanction des acteurs, soit le rejet de la sanction sur l'ensemble du système.

333. La typologie des acteurs comprend essentiellement six types d'intervenants : (i) les prescripteurs, qui décident de la politique ; (ii) les régulateurs, qui peuvent en modifier le cours ; (iii) les agents, qui exécutent ; (iv) les clients, à qui sont destinés les extrants ; (v) les fournisseurs, qui apportent les intrants ; (vi) les influenceurs, qui expriment des points de vue pouvant être pris en compte par l'une des cinq premières catégories d'acteurs, et entraîner des modifications dans l'une des étapes du cycle.

334. Le cycle des politiques publiques comprend cinq grandes étapes : (i) l'émergence ; (ii) la formulation ; (iii) l'adoption ; (iv) la mise en œuvre ; et (v) l'évaluation.

2.4.1. Identification des acteurs et positionnement des acteurs

Secteurs	Catégories	Acteurs	Rôle
État ou secteur public	Administrations	Présidence de la République	Prescripteur
		Premier Ministère	Régulateur
		Ministères	Agents
		Ministère des Finances	Fournisseur et agent
		Ministère de l'Économie et de la Planification	Fournisseur et agent
	Entreprises publiques	Sociétés d'économie mixte	Agent
		Établissements publics	Agent
		Agences de régulation	Agent
	Collectivités territoriales décentralisées	Régions, Communes, Communautés Urbaines	Prescripteurs et agents
	Parlement	Assemblée Nationale et Sénat	Prescripteur
Système judiciaire	Ministère de la Justice, juridictions, Cour Suprême	Régulateur	
Secteur privé	Entreprises	Grandes entreprises, PME, secteur informel	Clients
	Organisations de la société civile	Partis politiques	Influenceurs
		Syndicats	Influenceurs
		Associations	Influenceurs
		Presse	Influenceur
Partenaires au développement	Partenaires techniques et financiers (partenaires officiels)	Organismes multilatéraux	Fournisseurs et influenceurs
		Partenaires bilatéraux	
	Partenaires privés	Organisations non gouvernementales (ONG)	

2.5.1. Cadres d'actions

Acteurs	Fonctions	Contexte	Moyens d'action
Très Haute Hiérarchie	<ul style="list-style-type: none"> - Définir la politique de la nation - Organiser les services publics - Former le Gouvernement - Nommer les hauts responsables - S'assurer de la mise en œuvre des politiques publiques, programmes et projets du pays - Sécuriser la fortune publique 	<p>Régime présidentiel : centralisation du pouvoir ; celle-ci implique la responsabilité entière de la THH sur l'ensemble du système, son fonctionnement, et ses résultats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvoir réglementaire - Pouvoir de décision - Pouvoir de nomination - Pouvoir de vérification : CONSUPE - Pouvoir de sanction
Haute Hiérarchie (Première Ministère)	<ul style="list-style-type: none"> - Faire exécuter les lois - Exercer le pouvoir réglementaire - Diriger l'action du Gouvernement - Nommer les responsables des administrations publiques - Coordonner l'action des ministères - Mettre en place les comités de politiques sectorielles - Présider le comité interministériel de suivi du DSCE 	<ul style="list-style-type: none"> - Le Premier Ministre Chef du Gouvernement n'étant pas chef d'une majorité politique, la primature est une institution proconsulaire. - Son action de ce fait rencontre contraintes politiques et entraves administratives. - Son pouvoir de coordination et d'arbitrage est un pouvoir sous contrôle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvoir de coordination - Pouvoir de régulation - Pouvoir de nomination - Pouvoir réglementaire
Ministères	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer, mettre en œuvre, suivre les politiques publiques, et programmes de leur domaine respectif - Initier et suivre les grands projets de leur domaine. 	<ul style="list-style-type: none"> - Directement responsables devant le Chef de l'État des politiques publiques de leur domaine - Moyens budgétaires limités par rapport aux besoins de développement du domaine 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvoir de gestion interne - Attributions réglementaires - Dotations budgétaires - Autres ressources et moyens internes
Ministère des Finances	<ul style="list-style-type: none"> - Diriger l'élaboration et suivre l'exécution du budget de l'État - Proposer les allocations budgétaires des différentes structures de l'État - Gérer la politique financière de l'État - Veiller à la prise en compte des exigences du régime financier, du cadrage macro-économique - Faciliter la mobilisation des ressources internes 	<ul style="list-style-type: none"> - Le marché budgétaire est un marché captif : comportement monopolistique - Gestion du dispositif primaire de protection de la fortune publique - Contrainte des PEF 	<ul style="list-style-type: none"> - Attributions réglementaires - Pouvoirs spécifiques : dispositions de la loi de finance ; - Pouvoir de contrôle : les contrôles financiers ; - Privilège du Trésor ; - Budgets spéciaux
Ministère de l'Economie, de la Planification	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer et suivre la mise en œuvre du cadre global de planification et de 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de fait de l'efficacité de l'action économique de l'État, le 	<ul style="list-style-type: none"> - Attributions réglementaires - Attributions spécifiques :

Acteurs	Fonctions	Contexte	Moyens d'action
et de l'Aménagement du Territoire	programmation du développement - Suivre l'exécution physique des projets - Suivre la mise en œuvre des stratégies de développement - Négocier et suivre la mise en œuvre des financements extérieurs - Gérer la planification spatiale	MINEPAT se trouve sans un pouvoir de coordination reconnu à cette fin. - Chaque Ministre étant directement responsable de son domaine devant le Chef de l'État, le MINEPAT gère, s'agissant des stratégies de développement, des situations de fait. - Négociation des FINEX dans le cadre de la coopération, et dans un contexte de baisse tendancielle de l'APD.	chaîne PPBS, GPS, outils techniques de planification et de programmation - Supervision statistique (INS) - Budget spécial d'intervention
Sociétés d'économie mixte	- Produire des biens et services marchands	- En situation hybride : concurrence, et avantage monopoliste - Gestion de la performance	- Budgets autonomes - Financements projets
Établissements publics	- Assurer des missions de service public dans des domaines spécifiques	- Nécessité de la performance dans le contexte - Contraintes à définir	- Attributions réglementaires - Budgets autonomes
Agences de régulation	- Suivre et réguler, pour en assurer l'équilibre et préserver l'intérêt général, pour le compte de l'État certains secteurs de l'économie	- Nécessité de la performance dans le contexte - Contraintes à définir	- Attributions réglementaires - Budgets autonomes
Régions, Communes, Communautés Urbaines	- Élaborer et appliquer les politiques de développement régional ou local dans les conditions définies par la loi (plans de développement locaux ou régionaux) - S'assurer que leurs actions majeures contenues dans les PDL sont prises en compte dans les stratégies de développement - Réaliser les projets régionaux ou locaux - Animer la démocratie à la base, ainsi que la participation des citoyens à la vie publique locale	- Décentralisation en cours - Missions légales et réglementaires - Configuration inadaptée - Faiblesse qualitative et quantitative des ressources et moyens propres - Tutelle nécessaire ; envahissante	- Dotation générale à la décentralisation - CAC - Fiscalité locale - Ressources et autres moyens logistiques transférés - Appui des services déconcentrés de l'État - Coopération décentralisée
Assemblée	- Voter les lois	- Pouvoir législatif minorer	- Questions orales

Acteurs	Fonctions	Contexte	Moyens d'action
Nationale et Sénat	<ul style="list-style-type: none"> - Voter le budget de l'État, la loi de finance et la loi de règlement - Contrôler l'action du Gouvernement 	<ul style="list-style-type: none"> - Déséquilibre des forces politiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Amendement/vote des lois - Commissions d'enquête parlementaire
Ministère de la Justice, juridictions, Cour Suprême	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer le respect et l'application de la loi - Garantir les droits de propriété, base du système économique 	<ul style="list-style-type: none"> - Fragilité (matérielle, humaine,) du système judiciaire - Injonction de l'exécutif 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvoir autonome - Lois et règlements - Force publique
Les acteurs non étatiques (secteur privé, société civile) participent comme partie prenante à part entière dans les processus d'élaboration et de suivi des politiques publiques.			
Grandes entreprises, PME, secteur informel	<ul style="list-style-type: none"> - Créer des activités économiques - Distribuer des revenus aux ménages - Payer des impôts à l'État 	<ul style="list-style-type: none"> - Économie libérale - Fragilité générale de l'économie nationale - Climat et cadre des affaires malsains - Cadre légal et réglementaire des affaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Moyens propres
Partis politiques	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuer à l'expression des suffrages - Pourvoir à la formation politique et civique des citoyens - Proposer et promouvoir des projets de société répondant aux aspirations des citoyens 	<ul style="list-style-type: none"> - Fragilité des partis politiques : risque d'instrumentalisation 	
Syndicats	<ul style="list-style-type: none"> - Défendre les intérêts des catégories socioprofessionnelles qu'ils représentent en exerçant une vigilance permanente sur les politiques publiques, dans une perspective de dialogue et de stabilité 	<ul style="list-style-type: none"> - liberté syndicale - cadre légal et réglementaire à respecter 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilités de participation (processus participatifs) - Liberté d'expression - Liberté de manifestation : grèves, marches - Moyens propres
Associations	<ul style="list-style-type: none"> - Développer des micro-actions économiques, sociales et culturelles pour le compte des populations locales, régionales voire nationales 	<ul style="list-style-type: none"> - liberté d'association - cadre légal et réglementaire à respecter 	
Presse	<ul style="list-style-type: none"> - Servir de support à l'opinion publique - Informer l'opinion publique - Ouvrir et entretenir le débat sur toutes les questions pouvant intéresser la nation - Présenter à l'intérieur comme à l'extérieur une image fidèle de la nation 	<ul style="list-style-type: none"> - liberté de presse - cadre légal et réglementaire à respecter 	
Organismes	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuer à une bonne insertion du pays au sein de la 	<ul style="list-style-type: none"> - Avec les crises internationales 	<ul style="list-style-type: none"> - Les questions se posent et

Acteurs	Fonctions	Contexte	Moyens d'action
multilatéraux	communauté internationale et lui permettre d'en tirer les avantages économiques, financiers, politiques ou sociaux - Fournir au pays les aides prévues dans les programmes	répétitives : réduction générale des moyens d'aide - Respect des principes de la Déclaration de Paris sur l'APD	se règlent ici dans un cadre diplomatique. - Les comportements de ces acteurs sont régis de l'extérieur
Partenaires bilatéraux	- Soutenir dans le cadre de relation bilatérale, les positions et les efforts de développement du pays		

2.5.2. Intervention dans le cycle des politiques publiques

Etape	Définition/contenu	Acteurs	Observations
Emergence	<ul style="list-style-type: none"> - L'émergence l'apparition officielle d'un problème dans la sphère administrative et politique - Elle prend source dans l'environnement - Elle est effective par l'inscription du problème à l'agenda c'est-à-dire à l'ordre du jour du Gouvernement pour sa prise en charge - Cette mise en charge interpelle : la PR, le PM, les administrations concernées - Elle a une dimension politique 	<ul style="list-style-type: none"> - Administrations publiques des domaines concernés - Société civile : comme voix des populations cibles vers qui porte la politique publique - Partenaires au développement : comme régulateur au second degré par émission d'avis - PR et PM : comme prescripteurs en dernier ressort 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il n'existe dans notre pays aucune procédure établie d'émergence des politiques publiques ▪ Les politiques publiques sont souvent initiées par les administrations publiques, en général suite à un signal de l'opinion publique, ou de données statistiques relevant un écart important ▪ L'inscription formelle à l'agenda relève du Gouvernement ▪ Tendance à se servir de plus en plus des consultations dites participatives à l'émergence de politiques publiques ▪ Nécessité d'outils élaborés pour le captage de la demande sociale explicite ou implicite ▪ La faiblesse de la société civile dans l'expression de la demande sociale reste notable
Formulation	<ul style="list-style-type: none"> - C'est la prise en charge du problème et la formalisation d'un projet de régulation - Elle se déroule dans le système gouvernemental - La formulation de la politique publique est l'étude des mesures à prendre pour résoudre le problème posé. - Elle fixe le point de départ et le point d'arrivée du problème : les objectifs à atteindre, les intrants, les processus ou activités de production, les extrants 	<ul style="list-style-type: none"> - La Hiérarchie : organisation des services et réglementation des activités - Les ministères / Administrations - Les partenaires techniques et financiers : contributions techniques, et conditionnalités - La hiérarchie (PM) : pour les arbitrages 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La préoccupation centrale ici est celle de la pertinence et de l'efficacité dans le choix de la régulation ▪ Il existe un document méthodologique pour appuyer les administrations dans la formulation des PP : le guide de planification stratégique (GPS) ▪ L'application du GPS semble être un exercice difficile aux administrations ; son utilisation semble même abandonnée, ou pratiqué de façon purement formelle ▪ Les conditionnalités des PEF constituent souvent une contrainte majeure à la régulation, imposée par les PTF

Etape	Définition/contenu	Acteurs	Observations
	attendus, les effets recherchés. -		
Adoption	<ul style="list-style-type: none"> - Elle consiste à valider, par l'instance habileté, la formulation proposée et décider de sa mise en œuvre. C'est l'acceptation du mode de régulation proposée - Elle se déroule dans le système politique 	<ul style="list-style-type: none"> - Très haute hiérarchie : validation avant vote parlementaire - Parlement : Assemblée Nationale et Sénat : pour le vote 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bien que se déroulant essentiellement dans la sphère politique (parlement) l'exécutif domine le processus d'adoption (plus de projets de loi adoptés que de propositions de loi). ▪ Le législatif n'a quelque fois pas les moyens (le temps, les capacités, les ressources normatives) d'examiner valablement ce qu'il adopte. ▪ Les règles d'adoption doivent pouvoir interroger l'émergence, pour la pertinence de la PP ▪ Les PEF annexés aux projets de loi de finance constituent une porte de validation indirecte de celle-ci par les PTF
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Elle consiste à implanter et actionner le processus de régulation adopté - Elle inclut le mode de fonctionnement du dispositif au regard des facteurs internes et externes qui conditionnent sa dynamique 	<ul style="list-style-type: none"> - Ministères - Administrations publiques - Agences d'exécution 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La mise en œuvre d'une PP doit être conforme à sa formulation ▪ Ce sont des administrations publiques formatrices des politiques publiques qui se trouvent être chargées de leur mise en œuvre. ▪ Certaines PP centrées sur des projets particuliers sont mises en œuvre par des agences d'exécution ▪ Le point faible de la mise en œuvre des PP se trouve dans l'identification et la maturation des projets y relatifs.
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Elle est la démarche consistant à collecter, analyser les informations sur les activités et les résultats, et de porter un jugement pour aider à la prise de décisions 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'évaluation d'une PP doit déboucher sur la réémergence de celle-ci ▪ L'absence d'une agence d'évaluation des politiques publiques est remarquable ▪ Les clients/populations cibles devraient participer à l'évaluation des politiques dont les produits leur sont destinés ▪ Ce sont les administrations qui, ayant formulé les PP, les mettent en œuvre, commandent leur réémergence.

2.5.3. Positionnement général des acteurs

Organisme	Tendance des acteurs
Toutes administrations, entreprises publiques, Collectivités Territoriales Décentralisées, Établissements Publics Administratifs, etc...	<ul style="list-style-type: none"> - Faible appropriation des réformes - Faible capacité d'instrumentation de la politique économique et des stratégies de développement - Faible appropriation des outils de planification, programmation, évaluation

Organisme	Tendance des acteurs
	<ul style="list-style-type: none"> - Inefficience X - Incapacité à s'extraire des logiques de rente - Asymétrie d'information - Faible redevabilité externe
<p>MINEPAT MINFI</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Faible capacité à la coordination intra ou intersectorielle - Faible capacité à imposer les cadres planification, programmation, évaluation (PPBS, GPS, PAP, MCL) - Faible internalisation des grands exercices : Programmation monétaire, Budgets économiques, autoévaluation (article 4, notation souveraine, PEFA, Budget Tracking, etc...) - Faible capacité de négociation des FINEX - Faible capacité de négociation des PEF
<p>Organismes bancaires et financiers</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Forte inclinaison au pantouflage financier - Faible propension à financer les entreprises (PME) - Pratique de la sélection adverse
<p>Parlement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Immobilisme relatif - Exercice parcimonieux du pouvoir d'initiative des lois - Contrôle peu accentué de l'action gouvernementale - Déficit de communication avec la société civile et le secteur privé - Absence de redevabilité

DEUXIEME PARTIE :
CHOIX STRATEGIQUES

CHAPITRE 3 :

VISION ET OBJECTIFS DE LA STRATEGIE DE GOUVERNANCE

335. En tant que modalité de mise en œuvre des politiques publiques, la gouvernance est le socle sur lequel repose la transformation structurelle de l'économie camerounaise, le développement du capital humain ainsi que l'amélioration de la situation de l'emploi. Fort de cela, le Gouvernement s'était engagé, au cours de la période 2010-2019, à améliorer la Gouvernance et la gestion stratégique de l'État, à travers : (i) la poursuite de la modernisation du système politique ; (ii) l'accélération des réformes relatives à l'amélioration de l'environnement des affaires et (iii) l'amélioration de la participation des citoyens à la gestion des affaires publiques.

336. A l'observation et nonobstant un grand nombre de réformes conduites, les résultats obtenus demeurent mitigés, au regard de la place qu'occupe le Cameroun dans certains classements internationaux. L'amélioration de la gouvernance sera un enjeu crucial pour l'émergence du Cameroun à l'horizon 2035.

337. Le présent chapitre fixe ainsi le cadre conceptuel des choix stratégiques en matière de gouvernance. Dans un premier temps il sera question de rappeler les fondements politiques et stratégiques sur lesquels se fonde l'action publique dans ce domaine. Dans un deuxième temps, il s'agira de définir et caractériser une vision d'avenir. La mise en œuvre de cette vision s'appuiera sur des principes directeurs qui serviront aussi de socle de détermination des objectifs stratégiques en matière de gouvernance.

3.1. Fondements politiques et stratégiques

338. La gouvernance trouve son ancrage dans le cadre référentiel de développement global du Cameroun. Les choix stratégiques retenus en matière de gouvernance sont donc alignés sur les orientations nationales et les engagements internationaux ratifiés par le Cameroun.

3.1.1. Vision 2035

339. Le renforcement de la gouvernance indispensable pour accompagner les stratégies de développement vise à permettre 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 ayant mis en place, à tous les niveaux de responsabilité, les principes de gestion axée sur la recherche de la performance. Le Cameroun deviendra alors un pays où le risque d'investissement est très faible, améliorant ainsi son attractivité.

340. Cette stratégie s'appuiera sur les axes suivants : (i) le renforcement de la lutte contre la corruption ; (ii) l'amélioration du système judiciaire ; (iii) la culture démocratique ; (iv) la décentralisation ; (v) le renforcement des capacités opérationnelles de l'État ; (vi) La gouvernance d'entreprise.

341. Le renforcement de la lutte contre la corruption : Il s'agira de renforcer les politiques de prévention et de répression de tous les instants de ce fléau. Ce renforcement devra s'accompagner d'un certain nombre d'actions telles que la mise en œuvre des mécanismes de management axé sur la recherche de la performance favorisant la promotion du mérite, l'imputabilité des résultats et la responsabilisation des gestionnaires. Les actions de sensibilisation seront initiées dès l'école et étendues à l'ensemble des acteurs.

342. L'amélioration du système judiciaire : il s'agira de renforcer les effectifs du personnel, créer de nouvelles juridictions, adapter les mécanismes et les procédures au contexte sociologique pour accroître la vitesse de traitement des dossiers, de prononcé des verdicts et l'exécution des décisions de justice. Elle devra également s'élargir sur les terrains nouveaux de l'arbitrage, qui deviennent le mode favori, pour les milieux d'affaires internationaux de règlement des différends.

343. La culture démocratique : son renforcement passera dans un premier temps par 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.

344. La décentralisation : déjà prévue dans la Constitution de 1996, sa mise en œuvre effective

permettra de libérer les énergies au plan local et d'assurer une meilleure proximité entre les choix politiques et les décisions opérationnelles. Au vu des résultats auxquels aboutira le processus actuel de décentralisation, une nouvelle impulsion pourra être donnée à mi-parcours de la période de la Vision à travers un élargissement de l'application du principe de subsidiarité. Il apparaît cependant nécessaire d'intensifier les actions de renforcement des capacités des Collectivités Territoriales Décentralisées et des services déconcentrés de l'État, pour se donner les meilleures chances de réussite de cette politique.

345. Le renforcement des capacités opérationnelles de l'État : Ce renforcement portera aussi bien sur la gestion stratégique du développement, les outils et instruments de pilotage, les mécanismes et procédures administratifs, la rénovation des modes de recrutement et de gestion des ressources humaines, la réforme de l'ingénierie financière de l'État, l'introduction de la gestion axée sur les résultats afin de doter l'État de capacités et de moyens appropriés pour lui permettre d'assumer ses rôles dans le nouveau paradigme défini à travers la présente vision.

346. La gouvernance d'entreprise : Au moment où l'on insiste sur les méfaits de la corruption dans le climat des affaires et la compétitivité des entreprises, il sera question de revisiter le rôle de l'entreprise et entreprendre des mesures incitatives pour encourager celles-ci à s'organiser pour combattre et atténuer ce fléau. 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.

3.1.2. Stratégie Nationale de Développement (SND 30)

347. L'atteinte des objectifs de développement et la réussite des actions envisagées dans le cadre de la SND30 dépendent, en grande partie, de la qualité des règles, des institutions et des Hommes chargés de l'opérationnalisation des réformes stratégiques. Ainsi, la gouvernance est le socle sur lequel repose la transformation structurelle de l'économie camerounaise, le développement du capital humain ainsi que l'amélioration de la situation de l'emploi.

348. Ainsi, les orientations majeures en matière de gouvernance dans la SND30 se focalisent d'abord au niveau global et puis au niveau du pilier de gouvernance, décentralisation et gestion stratégique de l'État.

349. L'objectif global relatif à la promotion de la bonne gouvernance est énoncé comme suit : « Améliorer la gouvernance pour renforcer la performance de l'action publique en vue de l'atteinte des objectifs de développement »

350. Le socle de la stratégie qui se résume en quatre points : (i) l'amélioration de la perception et de l'appréciation des citoyens concernant leurs rapports avec l'administration et les pouvoirs publics en général ; (ii) la promotion du patriotisme économique et de la réduction de la dépendance de l'économie nationale à l'extérieur dans des secteurs où le pays a un potentiel avéré ; (iii) la mise à disposition du maximum de moyens matériels et humains aux populations locales pour qu'elles puissent elles-mêmes trouver les solutions à leurs problèmes respectifs et ; (iv) la priorisation des atouts et moyens locaux dans la recherche des solutions aux problèmes économiques et sociaux. L'idée est de promouvoir un développement endogène.

351. Des orientations fondamentales suivantes :

✚ **Un mix entre import/substitution et promotion des exportations.** Pour la SND30, le Gouvernement a opté pour la politique de substitution des importations et celle de promotion des exportations en s'appuyant sur les avantages comparatifs de l'économie nationale. En effet, les consultations menées jusqu'ici, suggèrent que les forces et les moyens soient canalisés vers les solutions sectorielles et industrielles développées localement pour induire une dynamique d'auto-renforcement de la croissance à long terme, tout en mobilisant mieux l'utilisation de l'ingénierie combinant le financement privé et l'aide au développement.

✚ **Un État stratège et pragmatique** qui mettra en place les facilités pour l'émergence du secteur privé comme principal moteur de la croissance économique et réalisera des interventions ciblées dans des secteurs hautement stratégiques, via le levier de la commande publique ;

✚ **Une articulation entre planification indicative et planification impérative** qui est une combinaison entre le format assez contraignant de la planification quinquennale et celui indicatif de la planification stratégique.

352. Des principes directeurs ci-après :

✚ Le maintien de la stabilité du cadre macro-économique

- ✚ L'unicité de la stratégie de mise en œuvre de la deuxième phase et primauté de celle-ci sur les autres cadres de référence
- ✚ L'articulation de planification dans une logique de développement harmonieux, équilibré et équitable du territoire
- ✚ La planification du développement dans le cadre de la décentralisation
- ✚ L'intégration dans la planification des exigences de rattrapage pour les zones affectées par les crises sociales et sécuritaires
- ✚ L'intégration des exigences d'unité dans la diversité et de l'amélioration du rapport entre l'État et les citoyens
- ✚ Le renforcement de la gestion stratégique de l'État, et création des conditions optimales pour que le secteur privé prenne toute sa place et joue un rôle moteur dans l'économie
- ✚ La prise en compte dans la planification des engagements internationaux en matière de développement et alignement effectif des interventions des partenaires au développement sur les choix de développement du pays

353. Des considérations clés suivantes :

- ✚ Porter la part des ressources transférées aux Collectivités Territoriales Décentralisées à au moins 15% des recettes de l'État en augmentant notamment les transferts des opérations d'investissement et en accélérant la mise en place de la fonction publique locale
- ✚ Achever tous les projets en cours et finaliser toutes les modalités de mise en service complet des infrastructures issues des grands projets de 1^{ère} génération
- ✚ Porter à au moins 60% la part de la commande publique en biens et services, adressée aux industries locales, y compris pour les forces de défense et de sécurité
- ✚ Finaliser la réforme foncière afin de faciliter la disponibilité effective de la ressource foncière aux investisseurs, aux exploitants agricoles, aux promoteurs immobiliers, aux programmes de construction des infrastructures de transport, etc.
- ✚ Donner priorité à la maintenance des équipements et infrastructures existants pour garantir leur pérennité et leur fonctionnalité

✚ Promouvoir l'émergence et le soutien des champions nationaux dans les secteurs moteurs de la transformation structurelle de l'économie, à travers notamment la mise en place et l'opérationnalisation des zones économiques

✚ Privilégier dans la réalisation des grands projets, les approches en Project-Finance et Partenariat Public-Privé, qui permettront d'impliquer adéquatement le secteur privé et de mobiliser de manière efficiente les ressources d'investissement

354. Au niveau du pilier la gouvernance et de la gestion stratégique de l'État, cette dernière traite de l'État de droit, de la protection des droits humains, de la décentralisation et du développement local, du système judiciaire, du maintien de l'ordre et de la sécurité, du rôle de l'État dans l'économie, des questions liées au multiculturalisme et au bilinguisme qui sont au centre de la troisième dimension de la Vision 2035, « l'unité dans la diversité ». Les principales réformes dans ce domaine seront entre autres relatives à :

355. La décentralisation et le développement local, avec pour aboutissement l'achèvement du processus de décentralisation et le renforcement du développement local pour faire des CTD des pôles de croissance et de développement au niveau régional et local ;

356. Le raffermissement du système judiciaire. Il s'agira (i) de renforcer l'accessibilité de la justice et la protection des justiciables ; (ii) de garantir l'indépendance et la transparence de la justice ; (iii) d'améliorer l'exécution des décisions de justice ; et (iv) d'assurer la sécurité juridique des investissements et lutter contre la surpopulation carcérale ;

357. Les autres réformes portent sur : l'amélioration du système électoral pour la conduite d'élections libres, justes, transparentes et crédibles ; le renforcement de l'État de droit à travers le raffermissement de la confiance des citoyens et des investisseurs vis-à-vis de l'État ; la consolidation de la performance et de la qualité du service public ; la poursuite de la modernisation de la gestion des finances publiques ; le renforcement du rôle de la planification dans les administrations ; l'amélioration de l'accès du citoyen à l'information publique ; le renforcement de la coordination et de la cohérence de l'action publique ; la poursuite de la modernisation des finances publiques ; le renforcement de la lutte contre la corruption et les détournements des deniers publics ; la maîtrise de l'endettement à travers la mise en œuvre d'une stratégie cohérente y afférente privilégiant

entre autres le recours aux Partenariats Public-Privé et aux prêts concessionnels ; la promotion du bilinguisme et du multiculturalisme ; la réappropriation de la citoyenneté et du patriotisme ; la recherche de la cohésion sociale

358. Au regard de ce qui précède, la gouvernance occupe une place de choix dans la SND30, en tant que composante indispensable du processus d'émergence du Cameroun à l'horizon 2035.

3.1.3. Nouveau Régime Financier de l'État

359. Le Président de la République du Cameroun, Son Excellence Monsieur Paul Biya, en promulguant la loi n°2018/012 du 11 juillet 2018 portant Régime Financier de l'État et des autres Entités Publiques prend un acte fort vis-à-vis de ses concitoyens quant à la modernisation de la gestion des finances publiques et à l'atteinte des objectifs de développement de la Nation. La nécessaire révision du Régime Financier de 2007 a pour objectif d'adapter la législation financière du Cameroun au cadre harmonisé de gestion des finances publiques de la CEMAC porté par les directives du 19 décembre 2011. En intégrant ces directives dans son corpus juridique, le Cameroun s'arrime aux standards internationaux en matière de gestion de finances publiques. Cette ambition s'appuie principalement sur le rééquilibrage des pouvoirs en matière budgétaire, l'institutionnalisation du management de la performance de l'action publique, la redevabilité et la transparence.

360. Les nouvelles dispositions du Régime Financier de l'État et des autres Entités Publiques sont relatives à la nature, au contenu, à la présentation, à l'élaboration et à l'adoption des lois de finances ainsi qu'à l'exécution et au contrôle du budget. L'esprit novateur de cette loi s'articule autour de thématiques engageantes de la part du Gouvernement, notamment la consolidation de la politique budgétaire à travers l'instauration du Débat d'Orientation Budgétaire (DOB), la facilitation de la compréhension du budget, l'association des citoyens au processus budgétaire, le pilotage des politiques publiques, le contrôle des finances publiques et l'accroissement du rôle des acteurs de l'exécution du budget. Autant de mesures qui garantiront un contrôle efficace de la dépense publique dans nos différentes administrations et une sécurisation efficiente des recettes de l'État. L'effet bénéfique étant de mettre le Cameroun encore plus sur le chemin du développement.

3.1.4. Code sur la bonne gouvernance et la transparence dans la gestion des finances publiques

361. La loi N° 2018/011 du 11 juillet 2018 portant code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques au Cameroun a pour objet de définir les règles et principes que l'État doit respecter dans sa législation et dans ses pratiques aussi bien en matière de gestion des fonds publics, qu'en ce qui concerne les financements octroyés par les institutions internationales ou les États étrangers. Elle traduit la détermination du Gouvernement à poursuivre la modernisation du système budgétaire entamée en 2007 et à s'arrimer aux standards internationaux en la matière. Les principes énoncés dans ce Code visent une meilleure prise en compte de l'évolution des conditions économiques dans la mise en œuvre des politiques publiques et un renforcement du contrôle citoyen dans la gestion des fonds publics. Ces principes trouvent leur application concrète dans le régime financier de l'État et des autres entités publiques, qui est également entré en vigueur le 11 juillet 2018.

362. Les règles qui sous-tendent la transparence et la gouvernance dans la gestion des finances publiques sont structurées autour de cinq grands piliers à savoir (i) une définition claire des attributions et responsabilités entre les pouvoirs Exécutif, Législatif et Judiciaire en matière de politique budgétaire, de choix de recettes et de dépenses publiques mais aussi d'exécution et de contrôle budgétaire; (ii) une rationalisation du processus de préparation du budget, à travers l'introduction au Parlement d'un Débat d'Orientation Budgétaire basé sur des projections sincères et réalistes; (iii) l'accès du public à l'information financière; (iv) la garantie d'intégrité des acteurs chargés de la gestion des finances publiques, ainsi que des données y relatives et (v) le renforcement des mécanismes de contrôle et de redevabilité, aux plans politique, juridictionnel et administratif.

3.1.5. Directives de la CEMAC

363. Les directives du cadre harmonisé de gestion des finances publiques en zone CEMAC, ont pour objectifs : (i) d'aligner le système des finances publiques sur les bonnes pratiques et les normes internationales ; (ii) d'harmoniser la gestion des finances publiques dans la sous-région afin de faciliter l'exercice de la surveillance multilatérale ; (iii) de contribuer au processus d'intégration régionale.

364. Leur mise en œuvre intégrale initialement fixée à l'horizon 2012 traîne encore. 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 Parlementaire*, le renforcement des *compétences de la Cour des comptes*. L'Institution Supérieure de Contrôle des Finances Publiques est investie des quatre grandes missions : le contrôle juridictionnel, le contrôle de la gestion des ordonnateurs, la discipline budgétaire et l'assistance au Parlement. Elle jouit également de la plénitude de juridiction.

365. 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 assortis d'un régime de sanctions appropriées. La Cour des Comptes instituée dans chaque État-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 État. L'élargissement de ses missions concerne : le rôle d'appui au parlement, renforcé ; la certification de la régularité, la sincérité et la qualité du Compte Général de l'État ; 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 recette de l'État ; l'évaluation de l'économie, l'efficacité et l'efficience de l'emploi des fonds 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.

366. Cette évolution pose deux défis : il s'agit d'abord d'un défi sur le plan institutionnel : l'article 72 consacre l'indépendance de ces Cours des comptes par rapport au Gouvernement et au Parlement, et leur

autonomie par rapport à toute autre juridiction. Dans les pays de la sous-région ayant déjà mis en place des Cours des comptes, le positionnement n'est pas forcément en phase avec les standards édictés par l'INTOSAI qui recommandent que les ISC soient placées à équidistance des 3 autres pouvoirs. Il s'agit ensuite d'un défi sur le plan des ressources humaines puisqu'il faut : renforcer les capacités techniques du personnel de ces Cours des comptes dans les 5 domaines de compétences énumérés par la Directive ; développer les outils et méthodes de vérification pertinents et conformes aux standards internationaux ; veiller à l'application au sein des Cours des Comptes, du cadre des normes internationalement reconnues pour la pratique de la vérification dans le secteur public.

3.1.6. Objectifs pour le Développement Durable (ODD)

367. En septembre 2015, les Chefs d'État et de Gouvernement de 193 pays membres des Nations Unies ont adopté un nouvel agenda de développement durable. Cet agenda de développement pour l'après 2015 est intitulé « *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030* ». Il définit dix-sept (17) Objectifs de Développement Durable (ODD), (169) cibles et environ (231) indicateurs pour suivre les progrès réalisés à l'horizon 2030 dans des domaines tels que l'éradication de la pauvreté, l'éducation, la lutte contre les inégalités, le développement durable, la bonne gouvernance, etc.

368. Cet agenda consacre parmi ses dix-sept (17) objectifs, un objectif spécifiquement lié aux questions de gouvernance, à savoir : « *Objectif 16 : Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous* ». Cet objectif appelle à promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous, vise à réduire toutes les formes de violence, à mettre un terme à la torture et à lutter efficacement contre toutes les formes de criminalité organisée, corruption et pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes. Cet objectif prône également la lutte contre les flux financiers illicites et le trafic d'armes.

369. Les cibles de l'objectif sont les suivantes : (i) réduire nettement, toutes les formes de violence et les taux de mortalité qui y sont associés ; (ii) mettre un terme à la maltraitance, à l'exploitation et à la traite,

et à toutes les formes de violence et de torture dont sont victimes les enfants ; (iii) promouvoir l'état de droit dans l'ordre interne et international et garantir à tous un égal accès à la justice ; (vi) réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes ; (v) mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux ; (vi) faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions ; (vii) garantir à tous une identité juridique, notamment grâce à l'enregistrement des naissances ; (viii) appuyer, notamment dans le cadre de la coopération internationale, les institutions nationales chargées de renforcer, à tous les niveaux, les moyens de prévenir la violence et de lutter contre le terrorisme et la criminalité, en particulier dans les pays en développement ; (ix) promouvoir et appliquer des lois et politiques non discriminatoires pour le développement durable.

3.1.7. Déclaration de Paris

370. 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 prioritaire ont été identifiés avec des actions et des indicateurs à suivre, notamment : (i) renforcement des stratégies nationales, de développement des pays partenaires et de leurs cadres opérationnels (plans, budgets et cadres d'évaluation des performances, par exemple) ; (ii) alignement de l'aide sur les priorités, systèmes et procédures des pays partenaires et soutien au renforcement de leurs capacités ; (iii) renforcement des obligations mutuelles des bailleurs et des pays partenaires à l'égard des citoyens et des instances parlementaires concernant leurs donateurs et rationalisation de leurs activités pour en optimiser la rentabilité ; (iv) réforme 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 ; (v) 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.

371. Au Cameroun l'application de la Déclaration de Paris s'est traduite par de nombreuses avancées en matière d'harmonisation : (i) la mise en place à partir de 2003 du Comité Multibailleurs (CMUB), devenu en 2011 le Comité Multipartenaires (CMP). Il comprend un Sous-groupe sectoriel GAC (Gouvernance et anti-corruption) dont le chef de file est assuré par le PNUD ; (ii) le développement des approches-programmes dans le cadre de plans sectoriels ; (iii) l'application par les donateurs États membres de l'Union Européenne de principes incluant le Code de conduite européen sur la complémentarité et la division du travail adopté le 2007 en référence explicite à la Déclaration de Paris ; (iv) l'établissement d'une matrice sur la division du travail par le Secrétariat permanent ; (v) mise en place d'un « système de gestion de l'information sur l'Aide au Cameroun » piloté par le MINEPAT.

372. On observe quelques avancées au sein de la communauté des bailleurs de fonds pour la coordination de leurs activités, mais cette démarche reste embryonnaire ; et que les questions de transparence, de prévisibilité de l'Aide publique au développement et de recours aux approches-programmes représentent de véritables enjeux sur lesquels l'État devrait affirmer sa vision et son leadership.

3.1.8. Éthique des affaires et la Responsabilité Sociétale des Entreprises

373. 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.

374. 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.).

375. 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 : (i) 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 ; (ii) 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 ; (iii) 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.

- **Principes stratégiques**

376. 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.

3.1.9. Régime présidentiel

377. 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'État : (i) il définit la politique de la nation ; (ii) il veille au respect de la constitution ; (iii) il assure, par son arbitrage, le fonctionnement régulier des pouvoirs publics ; (iv) il promulgue les lois ; (v) il exerce le pouvoir réglementaire ;

378. 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.

379. 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.

380. 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.

381. Le Président de la République est le Chef suprême des forces armées : (i) il veille à la sécurité intérieure et extérieure de la République ; (ii) il est le garant de l'indépendance nationale, de l'intégrité du territoire, de la permanence et de la continuité de l'État.

382. Le Président de la République crée et organise les services publics de l'État.

383. Certaines dispositions légales ou réglementaires attribuent des prérogatives au Chef de l'État. 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 : le Contrôle supérieur de l'État ; la Commission nationale anticorruption (CONAC), l'Agence nationale d'investigation financière (ANIF).

3.1.10. Régime politique de la décentralisation

384. La portée et le rythme de la décentralisation dépendent de l'État 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 : (i) la décentralisation consiste en un transfert par l'État, aux collectivités territoriales décentralisées ci-après désignées « les collectivités

territoriales », de compétences particulières et de moyens appropriés ; (ii) la décentralisation constitue l'axe fondamental de promotion du développement, de la démocratie et de la bonne gouvernance au niveau local. ; (iii) l'État assure la tutelle sur les collectivités territoriales ; (iv) l'État 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.

385. C'est dans ce sens que la loi N° 2019/024 portant code général des Collectivités Territoriales Décentralisées a été adoptée par le Parlement et promulguée par le Président de la République le 24 décembre 2019.

386. Elle contient des grandes innovations ci-après :

387. En général, le Code consacre : (i) une tutelle un peu moins omniprésente ; (ii) plus de compétences transférées aux CTDs que par le passé ; (iii) plus d'autonomie fonctionnelle ; (iv) plus de ressources transférées directement aux CTDs ; (v) une promotion de la participation des populations pour la confection du budget et le choix des projets prioritaires, à travers les représentants des quartiers et des villages ; (vi) une définition avancée du statut de l'élu local ; (vii) une précision accentuée des compétences entre la Communauté urbaine et la commune d'arrondissement ; (viii) l'élection des organes exécutifs des communautés urbaines ; et (ix) un régime financier plus précis.

388. De manière spécifique, le Code consacre un Statut spécial des régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest pour booster le développement de ces deux régions, en vue d'un meilleur être des populations. Il tient compte de l'héritage linguistique et de la *common law* et il prévoit : (i) une dotation financière spéciale ; (ii) une fiscalité avantageuse ; (iii) des organes spéciaux pour gérer la Région ; (iv) un médiateur pour résoudre certains problèmes ou régler certaines questions.

389. Il faut noter que le Code Général des CTDs préconise plus de ressources transférées, plus d'audit et de contrôle et du travail bien fait pour éviter des poursuites judiciaires éventuelles.

3.5.11. Cadre général des politiques publiques

390. Une politique publique est un axe (ou un mode) d'intervention coordonné et adopté par la puissance publique dans les domaines relevant de son autorité dans le but de modifier l'environnement culturel, économique, social et environnemental et apporter des

solutions à des besoins de société ; sa mise en œuvre donne lieu à une évaluation. Désignée comme étant un ensemble d'interventions coordonnées mises en œuvre dans l'objectif d'obtenir une modification ou une évolution d'une situation donnée. Les politiques publiques sont donc mises en œuvre par les institutions publiques et les administrations publiques (*Glossaire chaîne PPBS*).

391. Une politique publique peut s'appréhender sous trois (03) prismes.

392. Suivant l'origine de la décision ou de l'initiative : État ou autorité investie de son pouvoir, parlementaires, groupes de pressions (notamment issus de la société civile), conventions et traités internationaux, directives communautaires, etc. Vu sous cet angle, il s'agit d'une décision, d'une action publique portant sur un enjeu pour lequel certains acteurs gouvernementaux ou non gouvernementaux exigent une intervention.

393. Suivant une approche formaliste : il s'agit de documents adoptés par l'autorité publique, de programmes, projets ou activités définis.

394. Suivant une approche non formaliste : il s'agit de la réaction de l'autorité publique à une problématique donnée.

395. Les instruments de politique publique sont généralement constitués des programmes et des projets du gouvernement contenues dans les différents documents de stratégies de développement. Toutefois, la délimitation entre les concepts y afférents fait parfois l'objet de débats. Pour pouvoir aider à leur bonne compréhension, il est important de s'appuyer sur quelques exemples de politiques publiques mises en œuvre au Cameroun selon qu'elles relèvent ou non de l'approche formaliste.

a.) Politique publique selon l'approche formaliste

396. Sur un plan strictement formel, les politiques publiques qui ont été mises en œuvre au Cameroun sur la période 2010-2019 sont définies dans le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) publié en 2010. Leur identification peut donc se faire en parcourant les différentes stratégies sectorielles et thématiques ainsi que les programmes ministériels qui en sont des déclinaisons opérationnelles⁸. Ainsi, dans le DSCE, l'on peut identifier les politiques publiques suivantes :

397. Volet production : (i) politique de

développement des infrastructures ; (ii) politique de développement de l'agriculture et le développement rural ; (iii) politique de développement des industries et services ; etc.

398. Volet développement humain : (i) politique de développement de la santé publique ; (ii) politique de développement de l'éducation et de la formation professionnelle ; (iii) politique de développement des services sociaux ; (iv) politique nationale genre.

b.) Politique publique comme réaction de l'autorité publique à une situation conjoncturelle

399. Dans ce registre, l'on peut identifier entre autres les mesures visant à lutter contre les menaces sécuritaires et le plan d'assistance humanitaire d'urgence dans les régions du Nord-ouest et Sud-ouest. Les différentes interventions réalisées dans ce cadre ont porté sur la protection des personnes et des biens, la fourniture des denrées alimentaires et des produits de première nécessité, l'accès aux soins de santé, à l'éducation, la reconstitution des documents d'état-civil et des pièces administratives individuelles, etc.

3.5.12. Rôle économique de l'État

400. Le rôle de l'État dans le domaine économique s'inscrit dans un paradigme d'État 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'État se décline en trois axes : planification stratégique, régulation, interventionnisme proportionné et ciblé.

401. La planification stratégique du développement menée suivant une approche participative permet à l'État 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.

402. La régulation économique consiste pour l'État 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'État est appelé à jouer un rôle de facilitateur, d'arbitre et de régulateur, dans un contexte où le désengagement de l'État des monopoles publics fait place aux monopoles privés.

403. 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'État portera également sur une participation directe dans la production en fonction des circonstances notamment dans le partenariat avec le secteur privé national ou étranger.

3.1.13. Adhésion aux droits de l'homme

404. 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.

405. Cette proclamation solennelle induit des exigences dans la forme démocratique de l'État. 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.

3.2. Principes majeures et vision de la gouvernance

3.2.1. Option retenue et perspective de la transformation structurelle

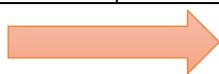
406. Au regard des fondements politiques et stratégiques et des principes déclinés précédemment d'une part, et de l'état de mise en œuvre des politiques d'autre part, trois (03) options génériques ont été analysées : (i) une option de continuité « au fil de l'eau » avec un profil basique correspondant au profil actuel (option 1) ; (ii) une option intermédiaire, scénario gradualiste correspondant à une amélioration

du profil basique (option 2) ; (iii) une option de changement, scénario volontariste (option 3).

Tableau 22_: Configuration générale des options de la stratégie

	Option 1	Option 2	Option 3
Principe	-établit un scénario tendanciel -celui-ci est basé sur la projection du profil actuel -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
Cadre conceptuel	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 macroéconomique, 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 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. Elle trouve ses fondements sur les orientations de la SND30	Le scénario est basé sur un <u>saut qualitatif</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.
Les politiques	Maintien des politiques actuelles et poursuite des orientations définies dans le DSCE	Reformulation des politiques existantes et amélioration des orientations autrefois contenues dans le DSCE sur la base de la vision du domaine et des nouvelles orientations de la SND30	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 fonds publics
--	--	--	--



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

3.2.2. Enoncé de la vision

407. 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.

408. 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 saine, inclusive, transparente et efficace pour l'émergence »

409. Cette politique générale constitue **la vision** de la stratégie de la gouvernance. Celle-ci doit être :

410. Saine. Elle ne présente pas de dérive et d'anomalie dans sa conduite.

411. 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.

412. 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.

413. 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.

414. Elle réaffirme la volonté de l'État de promouvoir : (i) la cohérence, la cohésion, la coordination et la rationalisation de l'action gouvernementale ; (ii) la

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

3.2.3 Les reflets de la vision

415. Un cadre institutionnel juridique clair et stable : L'État de droit constitue la pierre angulaire du développement. Il est lui-même basé sur le respect de la constitution ; il s'appuie sur des institutions fortes mises en place et fonctionnant conformément à la constitution. Une libre expression et une pleine responsabilité sont accordées aux trois pouvoirs à savoir : l'exécutif, le judiciaire, et le législatif, qui fonctionnent en harmonie et sans entrave. La régulation veille à leur équilibre, de même qu'elle s'assure de la mise à jour, à travers une production régulière des textes requis, de l'arsenal juridique qui encadre les activités économiques, politiques et sociales de la vie nationale.

416. Un système judiciaire équitable : Le pouvoir judiciaire est autonome et fort. La justice est accessible à tous ; elle est efficace et rigoureuse dans l'application de la loi. Elle protège les libertés et garantit dans leurs droits les personnes publiques ou privées quelle que soit leur condition.

417. Un système électoral intègre : Le pouvoir institutionnel étant assumé par des personnes qui sont dépositaires de l'autorité de l'État, ces dernières bénéficient, de façon directe ou indirecte, du libre consentement des gouvernés. Ce consentement par lequel se fonde la légitimité du pouvoir des personnes concernées est d'autant plus crédible que les citoyens, massivement mobilisés, ont la faculté d'une libre expression de leurs choix politiques, lesquels sont protégés et respectés à travers des scrutins équitables et transparents.

418. Les droits de l'homme véritablement respectés : L'État 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'État. La protection sociale ainsi que la protection civile sont assurées. Les couches les plus vulnérables, les marginaux et les personnes vivant dans la précarité sont encadrés et soutenus, l'État se faisant le devoir de promouvoir et d'appliquer les droits économiques sociaux et culturels. Les conventions internationales auxquelles le Cameroun a souscrit en cette matière sont mises en œuvre et les recommandations du Comité national des droits de l'homme et des libertés (CNDHL) sont suivies et appliquées avec attention.

419. Une sécurité intérieure assurée : L'ordre et la sécurité sont établis sur l'ensemble du territoire ; les razzias d'origine externe, le banditisme transfrontalier sont endigués ; les zones frontalières sont protégées et stabilisées ; la criminalité intérieure est éradiquée ; les activités économiques et sociales sont sécurisées et s'exercent dans la sérénité et dans l'ordre.

420. Un environnement économique stimulant : Le cadre et les règles régissant les activités économiques sont claires, connues, stables, favorables à l'initiative privée et à l'investissement. Le pays est attractif ; il bénéficie d'un fort afflux d'investissement direct étranger qui lui permet d'atteindre, sur un tissu productif consolidé, des performances économiques et des taux de croissance élevés. Le pays consolide ses échanges régionaux tout en poursuivant son intégration progressive dans l'économie mondiale.

421. Des services publics efficace : La gestion des services publics est rationnelle et dynamique. Ceux-ci font preuve d'une efficacité accrue dans la réalisation des politiques, programmes et projets publics. La qualité des prestations des services publics est améliorée. La gouvernance des institutions ad hoc est recadrée.

422. Une gestion intègre des ressources publiques et des politiques publiques transparentes : Une stratégie efficace est mise en œuvre dans ce domaine ; la corruption et le détournement des fonds publics sont pratiquement éradiqués ; les fonds détournés étant systématiquement récupérés. L'utilisation des ressources publiques est efficiente.

423. 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.

424. Une démocratie participative : La participation des acteurs civils (citoyens, OSC, ANE, PTF etc..) à la gestion des affaires publiques est intense ; 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.

425. Une gouvernance locale dynamique : Le processus de décentralisation est accéléré. Des moyens substantiels sont effectivement 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.

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

427. Un maintien de la cohésion sociale et de l'édification nationale : Chaque individu participe d'une manière ou d'une autre au maintien de la cohésion à travers les différents liens qu'il entretient dans la société ainsi qu'à travers son identification à sa communauté et son sentiment d'appartenance à son territoire. Il y a une convergence des intérêts communs, une implication des individus dans les activités sociales et leur capacité à vivre en harmonie dans leur communauté. Les décideurs publics implémentent un volet social dans les politiques publiques. Les citoyens ont un fort niveau de confiance dans et envers les institutions, ce qui les encourage à s'engager individuellement pour le bien collectif.

3.3. Objectifs et indicateurs de la stratégie

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

❖ **Objectif global : « Assurer une gouvernance saine, transparente, inclusive et efficace pour l'émergence ».**

429. En effet, il est question pour l'État de promouvoir

un mode de gestion qui veille au respect de l'intérêt général, qui implique toutes les composantes sociales, rapproche l'État du citoyen, tient 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 :**

Axes d'interventions de la SND30 relatifs au pilier Gouvernance, décentralisation et gestion stratégique de l'État	Objectifs stratégique de la SNG
Renforcement de l'état de droit et la sécurité des personnes et des biens	Raffermir l'état de droit
Parachevèrent et approfondissement du processus de décentralisation et renforcement de la gouvernance locale	Développer la participation citoyenne pour une dynamique inclusive
Amélioration du service public de l'État	Assurer l'imputabilité des agents et la performance des structures
Gouvernance économique et financière	Renforcer la gouvernance économique et financière
Aménagement du territoire	

3.3.1. Indicateurs

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

Tableau 23: 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)
Assurer une gouvernance saine, transparente, inclusive et efficace pour l'émergence		
1. Taux de croissance	4,6 % (En moyenne sur la période 2010-2019)	8,1% (En moyenne sur la période 2020-2030)
2. Taux de pauvreté (INS)	37,5% (2014)	<25%
3. Taux de sous-emploi	77% (2014)	<50%
4. Indice du Capital Humain	0,39 (2018)	0,55
5. Indice de Développement Humain	0,52 (2016)	0,70
6. Indice Mo Ibrahim de la gouvernance en Afrique	4,69/10, 37 ^e /54	AD
7. Indice de perception de la corruption (Transparency International)	2,5/10, 153 ^{ème} /180 (2017)	AD
INDICATEURS D'EFFET CONCERNANT LES OBJECTIFS STRATEGIQUES		
Raffermir l'état de droit		
8. Délais d'adoption d'application des textes de lois	ND	6 mois
9. Durée moyenne des procédures judiciaires	20 mois (2015)	6 mois
10. Taux d'exécution des décisions de justice	30% (2015)	75%
11. Durée moyenne de détention préventive	>12 mois	6 mois
12. Taux d'inscription sur les listes électorales	59,1%(Août 2018)	95%
13. Taux de participation aux élections présidentielles	53,85% (2018)	85%
14. Processus électoral intégralement informatisé	Non	Oui
15. Taux de criminalité (MINDEF, DGSN)	23%(2017)	<10%
16. Indice de sécurité (l'index Gallup sur la sécurité et l'ordre public)	67%(2017)	80%
17. Proportion de la population ayant confiance aux institutions de défense et de sécurité (MINDEF, DGSN)	56% (2014)	75%

18. Nombre de délaitements disposant d'un Plan d'Organisation de secours (ORSEC)	12 (2015)	58
Développer la participation citoyenne pour une dynamique inclusive		
19. Participation des populations à la gestion des affaires locales effective		Oui
20. Part des ressources ordinaires de l'État transférées aux CTD	1,5% (2018)	Au moins 15 %
21. Fonction publique locale opérationnelle		Oui
22. Taux de participation aux élections communales (ELECAM)	43,8% (2020)	100%
23. Proportion de la population exposée aux informations de masse	68% (2017)	100%
Assurer l'imputabilité des agents et la performance des structures		
24. Code de conduite des autorités publiques et dispositif de contrôle externe de l'administration opérationnels	Non	Oui
25. Charte de l'accueil des usagers dans les services publics élaborée	Non	Oui
26. Durée moyenne de traitement des dossiers de carrière des agents publics	2 mois (2017)	0,5 mois
27. Taux de satisfaction des usagers	ND	100%
28. Qualité de l'administration publique (CPIA)	3 (2017)	4,5
29. Part de la commande publique capotée par les opérateurs nationaux	ND	60%
30. Ratio de soutenabilité de la masse salariale	40,6% (2017)	25%
Assainir le climat des affaires		
31. Indice Doing Business	4,5/10, 163 ^{ème} /189 (2017)	
32. Taux d'exécution du BIP	91% (2017)	100%
33. Taux des marchés publics passés dans le respect de la réglementation	90% (2016)	100%
34. Pourcentage des ménages victimes de la corruption		10%
35. Taux d'intérêt à l'emprunt	13%	9%
36. Taux d'investissement (FBCF)	21 % (2015)	30%
37. Délai de création effective d'une entreprise	17 jours (2018)	12 jours
38. Temps consacré à l'accomplissement des obligations douanières	1 jour (2018)	0,1 jour
39. Temps consacré à l'accomplissement des obligations fiscales	624 heures (2017)	90 heures
40. Part des dividendes reçue des entreprises publiques dans le budget de l'État	0 (2019)	7%

Sources pour la Baseline : MINEPAT, MINFI, INS, Banque Mondiale, ELECAM

CHAPITRE 4 : STRATEGIE

431. La Gouvernance vise à transformer l'État 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.

432. 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 profil est basé sur la segmentation du domaine en dix (10) composantes. La vision retenue étant « Assurer une gouvernance transparente, inclusive et efficace pour l'émergence », se reflète dans les onze (11) composantes.

433. 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'État de droit, la faible attractivité économique du pays et le risque de fracture sociale.

434. La stratégie ci-dessous est déclinée autour des quatre (04) Piliers suivants :

- **Pilier 1** : État de droit, dont l'objectif est de raffermir l'État 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** : f qui a pour de renforcer la gouvernance économique et financière.

4.1. État de droit

4.1.1. Cadre institutionnel et juridique

435. 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 pouvoirs.

436. Problèmes à résoudre : Le problème central de cette composante est **une régulation aléatoire**. Il découle de : l'immobilisme parlementaire, l'indétermination du processus de régulation, la concentration rétive de la régulation au sommet de l'Exécutif. Les conséquences qui en découlent sont : un cadre institutionnel incomplet (non effectivité de certaines institutions prévues par la constitution) ; un cadre juridique incertain (production non systématique des textes, législatifs ou réglementaires ; et des institutions fragiles.

437. Enjeu et défi à relever : L'enjeu principal pour le gouvernement est la consolidation du dispositif constitutionnel comme base de l'État de droit. Le défi 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.

438. Objectifs poursuivis : Il s'agit au niveau de cette composante de : **Redynamiser la régulation** Cet objectif se décline en trois (03) axes, ayant chacun des pistes d'actions, à savoir : l'amélioration de la fonction régulatrice du parlement ; la normalisation du processus de régulation ; et le renforcement de la performance de la régulation.

439. S'agissant de l'amélioration de la fonction régulatrice du parlement. Il est question de mener des actions visant à : (i) renforcer les compétences du parlement dans l'initiative et le suivi de l'application des lois ; (ii) étendre les compétences du parlement

dans les rapports avec la société civile et le secteur privé ; (iii) adapter l'organisation et les modalités de fonctionnement des deux chambres ; (iv) veiller dans le futur à la préparation simultanée des projets de loi et de leurs textes d'application ; (v) rendre effectifs les mécanismes de contrôle de l'action du gouvernement et renforcer les capacités en la matière ; (vi) développer les services d'appui interne et l'assistance parlementaire ; et (vii) améliorer la représentativité des diverses composantes de la société (diaspora, personnes vulnérables, autochtones, etc.) au plan parlementaire et politico-institutionnel.

440. Pour ce qui est de la normalisation du processus de régulation. Il s'agira de : (i) codifier les règles de procédure en matière de régulation ; (ii) rationaliser la procédure législative dans le but de rééquilibrer les pouvoirs entre le gouvernement et le parlement ; (iii) codifier le mode d'évaluation parlementaire des institutions gouvernementales ; et (iv) parachever la mise en place des organes de régulation des institutions de l'État.

441. En ce qui concerne le renforcement de la performance de la régulation, il sera question des : (i) mettre en place toutes les institutions et les organes de régulation, notamment la Haute Cours de Justice ; (ii) évaluer et renforcer les structures de régulation ; (iii) redynamiser les structures ministérielles de régulation (Inspections Générales, Directions des Affaires Juridiques, Directions de Suivi) afin de promouvoir davantage le respect des règles d'éthique dans la gestion des affaires publiques ; et (iv) améliorer le niveau de représentativité de la diaspora au plan politico-institutionnel.

4.1.2. Système judiciaire

442. 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.

443. Deux (02) 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.

444. Problèmes à résoudre : Le problème central de cette composante est la *fragilité de l'appareil judiciaire*. Il résulte de : l'incohérence de la chaîne judiciaire (indépendance relative du pouvoir judiciaire, dépendance des magistrats du siège de la chancellerie, etc.) ; l'inadéquation des capacités ; l'inadéquation des structures et des moyens ; et le faible encadrement des auxiliaires de justice.

445. Enjeu et défis à relever : 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.

446. Objectifs poursuivis : S'agissant de cette composante, il sera question de *renforcer le système judiciaire*. Cet objectif se décline en cinq (05) axes : l'accessibilité de la justice ; le renforcement de la protection des justiciables ; le renforcement de l'indépendance et la transparence de la justice ; l'amélioration de la qualité de la justice et la lutte contre la surpopulation carcérale.

447. L'accessibilité de la justice. Il s'agit de : (i) rendre effective la carte judiciaire ; (ii) inculquer la culture du recours à la justice ; (iii) inculquer la culture du recours à la justice ; (iv) assurer une plus large diffusion de la jurisprudence ; (v) créer une école de droit pour la formation des avocats et de tous les praticiens du droit ; (vi) renforcer le biculturalisme juridique et judiciaire pour permettre que la justice rendue au nom du peuple, respecte entièrement les spécificités linguistiques et culturelles de tous les camerounais.

448. Le renforcement de la protection des justiciables. Il est question de : (i) accroître les effectifs et les capacités des personnels et procéder au renforcement continu des capacités des magistrats et personnels judiciaires ; (ii) disposer d'expertises et de

spécialités connexes à la justice ; intensifier les contrôles judiciaires; (iii) renforcer l'encadrement professionnel et déontologique des auxiliaires de justice ; (iv) introduire les modes alternatifs de règlement des litiges ; (v) informatiser complètement les procédures judiciaires ; (vi) assurer une large diffusion de la jurisprudence ; (vii) améliorer les conditions de travail du personnel pour renforcer l'autonomie financière de la justice et mitiger le phénomène de corruption ; (viii) améliorer la transparence et la prévisibilité de la carrière des personnels judiciaires, à travers notamment la systématisation du passage en grade des magistrats ; et (ix) procéder à la création d'une école de droit pour la formation des avocats et de tous les praticiens du droit.

449. Pour améliorer la confiance des justiciables envers la justice, les personnes reconnues coupables d'infractions et condamnées devront purger leurs peines conformément à la loi pour décourager le passage à l'acte et réduire le phénomène de récidive. Dans le même sens, des mesures coercitives devront être systématiquement prises à l'endroit des fonctionnaires du corps de la magistrature reconnus coupables de violation des règles de déontologie.

450. Pour renforcer l'indépendance et la transparence de la justice, il sera question de : (i) lutter contre les pressions extérieures qui entravent la liberté des magistrats et de passer d'une indépendance institutionnelle du pouvoir judiciaire à une indépendance fonctionnelle ; et (ii) améliorer la transparence et la prévisibilité de la carrière des personnels judiciaires, à travers notamment la systématisation du passage en grade des magistrats.

451. Amélioration de la qualité de la justice. Il s'agit de : accroître les effectifs et procéder au renforcement continu des capacités des magistrats et personnels judiciaires ; mettre à niveau l'équipement des tribunaux et alléger les coûts des procédures judiciaires ; mettre en place l'ensemble des juridictions ordinaires et spécialisées tels que les tribunaux de commerce ; développer et améliorer les infrastructures judiciaires et pénitentiaires ; mettre à niveau l'équipement et les moyens logistiques du système ; améliorer l'exécution des décisions de justice notamment dans les affaires commerciales et foncières ; rendre annuellement publique une base de données des condamnés violant le principe de l'autorité de la chose jugée et communiquée aux

banques et aux ambassades des pays étrangers.

452. Lutte contre la surpopulation carcérale. Il est question de : construire de nouvelles prisons ; réviser le mécanisme opérationnel de détention provisoire ; développer les mécanismes de réinsertion sociale des détenus ; promouvoir des peines alternatives à la détention ; construire de nouveaux tribunaux et mettre en place des points d'accès au droit pour fournir une aide juridique gratuite aux problèmes basiques des citoyens.

4.1.3. Système électoral

453. 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.

454. 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.

455. Problèmes à résoudre : Le problème fondamental de cette composante est **la fiabilité insuffisante du système électoral**. Trois (03) 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 (Application limitée de la biométrie, modes opératoires désuets (bulletins, comptages), Sécurisation informatique incomplète). Les conséquences qui en découlent sont : la faible participation des citoyens aux opérations pré-électorales et électorales ; le faible consensus sur le système ; les pratiques frauduleuses dans les processus opérationnels ; la manipulation et incertitude des résultats.

456. Enjeu et défis à relever : L'enjeu réside ici dans la nécessité de relever le consensus sur le système électoral et le défi est d'assurer la fiabilité des processus électoraux.

457. Objectifs poursuivis : En ce qui concerne cette composante, il faudra : **Accroître la fiabilité du système**

électoral. Cet objectif se décline en trois axes : l'amélioration de l'assurance qualité du dispositif des opérations électorales ; l'amélioration de l'équité du jeu électoral et le renforcement de la régulation judiciaire du système électoral.

458. S'agissant de l'amélioration de l'assurance qualité du dispositif des opérations électorales. Il s'agira de : (i) étendre la biométrie à l'ensemble du processus électoral ; (ii) informatiser intégralement les opérations du processus électoral ; et (iii) moderniser les outils et modes opératoires.

459. Pour ce qui est de l'amélioration de l'équité du jeu électoral. Il sera question de : (i) améliorer les dispositions du code électoral dans le sens de l'équité et de la transparence ; (ii) établir les principes, règles et dispositions devant assurer l'impartialité de l'organe en charge des élections ; (iii) promouvoir l'égalité des chances dans le processus politique ; (iv) veiller au respect des échéances électorales, conformément aux dispositions du Code électoral

460. En matière de renforcement de la régulation judiciaire du système électoral, il faudra : (i) assurer l'impartialité de l'organe de régulation des élections et (ii) Renforcer le mécanisme judiciaire en matière de contentieux électoral

4.1.4. Droits de l'Homme

461. Situation : L'État 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'État. La protection sociale ainsi que la protection civile sont assurées.

462. 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.

463. 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.

464. Deux (02) obstacles majeurs 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.

465. Problèmes à résoudre : Le problème central de cette composante est **le respect insuffisant 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 : la faible jouissance des Droits de l'Homme (Droits civils et politiques et Droits économiques sociaux et culturels) ; l'obstruction à l'exercice des libertés publiques ; et la faible protection sociale et des catégories spécifiques.

466. Enjeu et défis à relever. 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 toiletter la législation interne.

467. Objectifs poursuivis : Pour cette composante, il s'agira de : **Intensifier la promotion des droits humains**. Cet objectif se décline en cinq (05) axes que sont : l'accroissement de l'appropriation des droits de l'homme ; le renforcement des structures étatiques chargées des droits de l'homme ; le renforcement des moyens des organisations de la société civile et des droits de l'homme ; la consolidation de l'exercice des libertés publiques ; la prévention et gestion des crises et catastrophes.

468. Accroissement de l'appropriation des droits de l'homme. Il s'agira de : (i) intensifier la vulgarisation des droits de l'homme ; (ii) renforcer la prise en compte des droits de l'homme dans les politiques publiques ; (iii) achever la codification des instruments juridiques protecteurs des droits humains : code de la famille, code civil, code pénal, etc. ; (iv) former tous les citoyens aux droits de l'homme par le biais de plateformes numériques interactives sur les questions des droits de l'homme, des documents explicatifs ciblés relatifs aux droits humains pour certaines couches de la population, ainsi que la généralisation de l'éducation

aux droits humains dans les programmes d'enseignement ; (v) assurer la garantie juridictionnelle et non juridictionnelle du respect des droits humains à travers la répression systématique des pratiques allant à l'encontre des droits humains notamment la maltraitance, l'exploitation, la traite et toutes les formes de violence et de torture dont sont victimes les enfants.

469. Renforcement des structures étatiques chargées des droits de l'homme. Pour ce faire, Il faudra : (i) renforcer les capacités d'action des structures étatiques chargées des droits de l'homme ; (ii) renforcer les programmes étatiques du domaine des droits de l'homme ; (iii) intensifier la coopération internationale pour la mise en œuvre des droits économique et socioculturel ; (iv) introduire la « class action » en cas de violation des droits humains.

470. Renforcement des moyens des organisations de la société civile et des droits de l'homme. Il s'agira de : (i) renforcer les capacités des organisations de la société civile ; (ii) accroître l'appui de l'État aux organisations de la société civile des droits humains ; (iii) faciliter l'accès à la coopération et au financement des organisations de la société civile en matière des droits humains ; (iv) mettre en place et renforcer les plateformes de partenariat entre les structures étatiques et les organisations de la société civile ; et (v) favoriser l'intervention de la diaspora.

471. Consolidation de l'exercice des libertés publiques. Les actions consisteront à : (i) veiller au respect de toutes les garanties juridiques, administratives, politiques, économiques et sociales nécessaires à la jouissance effective des droits qui sont reconnus aux citoyens ; (ii) développer une action information, éducation et communication sur l'exercice des libertés publiques ; (iii) faciliter la saisine des juridictions en cas de violation des libertés publiques ; (iv) faire exécuter par l'État les sanctions rendues en son encontre et se rattachant à la violation des libertés publiques ; (v) renforcer la protection des défenseurs des libertés publiques ; (vi) améliorer le traitement des détenus.

472. Prévention et gestion des crises et catastrophes. Notamment par : (i) mettre en place des cadres d'expression citoyenne au sein des Conseils Régionaux et Municipaux pour mitiger les effets dévastateurs des crises sociales et des catastrophes de tout ordre ; (ii) élaborer et mettre en œuvre une stratégie de

prévention et de gestion des catastrophes ; (iii) renforcer le dispositif de coordination et de gestion des crises et des catastrophes au niveau national, régional et local ; (iv) élaborer des programmes d'information et d'éducation de masse en matière de protection civile ; (v) renforcer la réponse humanitaire et à favoriser la réinsertion des personnes déplacées internes.

4.1.5. Maintien de l'ordre et sécurité

473. 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.

474. 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. Les conséquences qui en découlent sont : l'accroissement du désordre urbain ; l'aggravation des activités terroristes ; et la recrudescence des dérives criminelles.

475. Enjeu et défis à relever. L'enjeu est ici d'assurer la sécurité des personnes et des biens sur l'ensemble du territoire. Le défi est de contenir la criminalité et le désordre urbain.

476. 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 : le Renforcement du dispositif d'ordre et de sécurité publique ; Relance de la lutte contre le désordre et les nuisances civils.

477. Renforcement du dispositif d'ordre et 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 ; réduire nettement les flux financiers illicites et le trafic d'armes ; améliorer les

méthodes et techniques de renseignement ; intensifier le contrôle des séjours ; assurer la maîtrise des mouvements transfrontaliers et les flux migratoires ; assurer la couverture et le contrôle des zones frontalières et maritimes ; encadrer l'exercice des activités des comités de vigilance.

478. Relance de la lutte contre le désordre et les nuisances civils. 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 ; renforcer le dispositif préventif de police administrative ; intensifier la lutte contre la délinquance juvénile et le phénomène de délinquance en bande ; sanctionner sans relâche les atteintes quotidiennes aux libertés, les infractions de routine et les comportements inciviques.

4.1.6. Promotion du bilinguisme, du multiculturalisme et de la citoyenneté

479. Situation : En vue de maintenir la cohésion sociale et de poursuivre l'édification nationale, les autorités ont pris un ensemble de mesures spécifiques, à savoir : (i) la création de la Commission Nationale pour la Promotion du Bilinguisme et du Multiculturalisme (CNPBM) ; (ii) la mise sur pied de sections Common Law à la Cour Suprême et à l'ENAM, (iii) le recrutement de milliers d'enseignants bilingues ; (iv) la réorganisation de l'Agence du Service Civique de Participation au Développement ; (v) la formation de milliers de jeunes et adultes aux valeurs citoyennes ; et (vi) l'élaboration d'un référentiel d'éducation civique et d'intégration nationale

480. Problèmes à résoudre : Le problème central au niveau de cette composante est *la faible promotion du bilinguisme, du multiculturalisme et de la citoyenneté*. Il résulte de : l'irrespect des dispositions constitutionnelles faisant de l'anglais et du français deux langues officielles d'égale valeur ; les problèmes de discriminations, de tribalisme, de discours haineux, de replis identitaires, de népotisme, etc. qui mettent à mal la cohésion sociale et l'unité nationale. Les conséquences qui en découlent sont : la remise en cause de l'unité du pays et le sentiment d'appartenance nationale ; les crispations politiques ; la propagation des discours de haine tribale et d'hostilité envers la nation ; la

recrudescence des dérives irrédentistes et la dépravation des mœurs.

481. Enjeu et défis à relever. L'enjeu est ici est le maintien de la cohésion sociale et la poursuite de l'édification nationale. Les principaux défis portent sur : la promotion de la pratique du bilinguisme et du multiculturalisme ; la valorisation du patrimoine multiculturel du Cameroun ; le développement d'une identité culturelle synthétique ; et l'effectivité de la réappropriation de la citoyenneté et du patriotisme.

482. Objectifs poursuivis : En ce qui concerne cette composante, il sera question de : **Renforcer la solidarité et l'unité nationale.** Les axes qui en découlent sont : la promotion du bilinguisme ; la réappropriation de la citoyenneté et du patriotisme ; et le raffermissement du lien social et de l'autorité de l'État.

483. Promotion du bilinguisme. Il s'agit de : poursuivre la mise en œuvre des dispositions constitutionnelles faisant de l'anglais et du français deux langues officielles d'égale valeur ; veiller à la formation obligatoire aux deux langues officielles pour tous les camerounais dès la maternelle ; veiller à la diffusion systématique et simultanée des documents administratifs en français et en anglais ; promotion du multiculturalisme et le développement d'une identité culturelle synthétique ; renforcer le cadre normatif et de la vulgarisation de la réglementation sur le multiculturalisme ; mettre en place un système de valorisation du patrimoine culturel et artistique ; poursuivre l'introduction des arts et des langues nationales dans les programmes scolaires

484. Réappropriation de la citoyenneté et du patriotisme. Il est question de : veiller à la réappropriation du passé historique commun ; mettre en œuvre du projet d'Éducation Populaire, Civique et d'Intégration Nationale ; valoriser les modèles de réussite ; organiser les activités de brassage des cultures pour consolider les liens historiques forts qui existent entre les diverses communautés.

485. Raffermissement du lien social et de l'autorité de l'État. Il s'agit de : rapprocher davantage les services publics des citoyens ; renforcer la justice sociale ; promouvoir l'égalité des chances ; développer et codifier les principes du dialogue social, de la cohésion sociale et du vivre ensemble ; lutter contre le népotisme, le tribalisme, le clientélisme et la corruption ; promouvoir l'exemplarité des gouvernants ;

professionnaliser une presse consciente de son devoir d'information et d'éducation de masse ; lutter contre l'incivisme ; réprimer dans le cadre de la loi, des discours de haine tribale et d'hostilité envers la nation.

4.2. Participation

4.2.1. Démocratie participative

486. Situation : Les acteurs civils (citoyens, OSC, 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.

487. 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.

488. 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.

489. 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) le faible capacité d'intervention des acteurs civils ; (iii) Intégration socioculturelle insuffisante ; (iv) la faible institutionnalisation de la participation. Les conséquences de ce problème sont : la faiblesse des processus participatifs ; le monolithisme des choix publics ; la dérive managériale des programmes et projets publics ; les politiques socio-économiques non inclusives ; et la fracture sociale.

490. Enjeu et défis à relever. Il conviendra ici pour le gouvernement d'assurer la contribution effective et responsable des citoyens au développement et donc la légitimité et l'efficacité des politiques publiques. Le défi majeur est de développer la participation effective et responsable des citoyens aux affaires publiques, en prenant en compte le multiculturalisme.

491. Objectifs poursuivis : s'agissant de cette composante, il faudra : **Accroître l'implication des acteurs civils à la gestion des affaires publiques**. Cet objectif se décline en axes que sont : La facilitation de l'accès à l'information sur la gestion des affaires publiques ; l'institutionnalisation de la participation ; et l'accroissement des moyens et capacités des acteurs civils.

492. 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 ; renforcer la communication de proximité et intensifier les communications digitales ; optimiser les mécanismes de gestion de la Communication Gouvernementale ; mettre en place un dispositif de communication de crise ; créer une base de données électronique des textes juridiques ; élaborer une charte d'utilisation et de diffusion des documents.

493. Institutionnalisation de la participation. Il s'agira de : intensifier le dialogue État - acteurs de la société civile pour le suivi de l'efficacité de l'Aide Publique au Développement ; mettre en place un cadre incitatif pour encourager les citoyens camerounais établis à l'étranger à investir dans les domaines porteurs ; faire contribuer la diaspora à l'amélioration de l'image de marque du Cameroun pour attirer le maximum d'investissements directs étrangers ; élaborer et mettre en œuvre un cadre de partenariat État - 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 et de la SND30.

494. 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 aux acteurs de civils.

4.2.2. Gouvernance locale

495. 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.

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

497. La constitution ayant proclamé l'État 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.

498. 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 inadéquates 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

499. Enjeu et défis à relever. Le principal enjeu est la relance du développement local, comme facteur de développement national. Le défi à relever dans ce cadre est de faire des CTD des vrais acteurs du développement local et de rendre effective la décentralisation dans sa plénitude.

500. Objectifs poursuivis. En ce qui concerne cette composante, l'objectif est : **Parachever le processus de décentralisation**. Il se décline en quatre axes et pistes d'actions, à savoir : l'achèvement du processus de décentralisation en vue de l'autonomisation effective des régions et des communes ; le renforcement des capacités des CTD face aux enjeux de la

décentralisation ; le renforcement de l'accompagnement des CTD ; l'amélioration des mécanismes d'opérationnalisation de la décentralisation.

501. Achèvement du processus de décentralisation en vue de l'autonomisation effective des régions et des communes. Il sera question de : l'intensification des transferts de moyens et ressources aux CTD ; accroître et améliorer la mobilisation de la Dotation Générale de la Décentralisation ; réformer en profondeur les modalités d'exercice de la tutelle pour alléger son poids sur le fonctionnement des CTD et recentrer ses activités sur les missions non transférées de l'État ; reformer la fiscalité locale pour diversifier et améliorer son rendement ; optimiser le mécanisme de recouvrement et de redistribution des impôts locaux et régionaux pour renforcer les capacités d'intervention des CTD ; assurer une meilleure péréquation dans le transfert des ressources aux CTD ; accroître les transferts de moyens matériels aux CTD ; encadrer le processus de mise en place d'une administration locale. Le cas échéant, un dispositif transitoire de cogestion des personnels des services déconcentrés des ministères pourra être érigé pour permettre aux CTD de disposer de ressources humaines qualifiées dans leurs domaines de compétence ; accroître les dotations infrastructurelles patrimoniales et foncières des CTD ; assurer une meilleure péréquation dans le transfert des ressources aux CTD, pour mieux tenir compte des disparités locales ; mettre en place le statut spécial pour les Régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest, et renforcer l'autonomisation effective des autres Régions et communes.

502. 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 exécutifs municipaux et régionaux pour un meilleur exercice des responsabilités locales, dans le cadre d'une tutelle administrative allégée ; rationaliser l'organisation et le fonctionnement interne dans le sens de la performance et de la redevabilité.

503. 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, NASLA, PNDP, etc. ; intensifier l'appui à la maîtrise d'ouvrage ; encourager les CTD à tirer

profit de l'intercommunalité et de la coopération décentralisée ; recentrer la tutelle administrative ; décentraliser l'assistance aux communes ; renforcer l'inspection des communes par le développement du contrôle de gestion ; encourager les CTD à tirer le meilleur profit de l'intercommunalité, de la coopération décentralisée, de la diplomatie territoriale ainsi que des diverses formes de partenariat qu'offre le champ du développement local.

504. 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) ; accroître la digitalisation de la participation citoyenne dans le cadre de l'« open government ».

4.3. Transparence et redevabilité

4.3.1. Performance et qualité du service public

505. Situation : L'amélioration du service public de l'État a fait l'objet d'une attention particulière du Gouvernement durant la dernière décennie. Parmi les principales réalisations, il faut noter l'introduction de la budgétisation par programme et la mise sur pied d'un cadre juridique et institutionnel visant à améliorer la qualité de la dépense et à renforcer le contrôle de la gestion des deniers publics. Pour ce qui est du pilotage de la performance, l'opérationnalisation des stratégies nationales et sectorielles s'opère à travers des dispositifs PPBS et le contrôle de gestion, bien que des insuffisances soient encore observées dans le mécanisme.

506. En revanche, la gestion des ressources humaines dans toutes les administrations publiques s'est améliorée avec notamment, la déconcentration de la gestion de certains actes de carrière et de la solde, l'amélioration de l'accessibilité aux informations sur les procédures administratives individuelles et le toilettage du personnel de la fonction publique.

507. 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) le management global faible. Les conséquences sont : la

mauvaise qualité des programmes publics (Inefficacité des politiques publiques et non atteinte des objectifs du développement) ; la mauvaise qualité des prestations et des réalisations publiques (non satisfaction des besoins des citoyens et populations cibles) ; la mauvaise utilisation des ressources publiques (inefficience dans la mise en œuvre des politiques publiques) ; et la prévarication et le détournement des ressources publiques.

508. Enjeu et défis à relever. Il est question ici d'accroître la performance des services publics. Le défi majeur reste la rationaliser la gestion des services publics.

509. 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 : la modernisation de l'administration publique ; la gestion stratégique de l'administration publique ; l'instauration d'un management global moderne ; l'amélioration de la gestion et du suivi des finances publiques ; le développement d'un système statistique performant ayant un maillage régional et local ; et l'amélioration de la passation des marchés.

510. La modernisation de l'administration publique, à travers : (i) mettre en place d'un mécanisme d'étude préalable d'impact des lois et des décrets ; (ii) activer le processus de l'évaluation parlementaire des lois votées ; (iii) adopter une démarche de réduction des coûts des biens et services ; (iv) mettre en place d'un mécanisme de pérennisation du patrimoine de l'État ; (v) orienter la commande publique en direction des opérateurs nationaux dans les domaines où l'offre et l'expertise sont avérées ; (vi) privilégier la commande par le biais des centrales d'achat dans la perspective de la maîtrise de la dépense publique et de l'harmonisation des spécifications techniques des matériels, équipements et mobiliers de bureau ; (vii) veiller à l'allocation systématique de crédits annuels pour l'entretien des bâtiments publics et à l'instauration d'une charte sur l'utilisation des équipements collectifs (eau, électricité, téléphone) au sein des administrations publiques afin de diminuer les gaspillages dans une double perspective de maîtrise des charges courantes et de protection de l'environnement ; (viii) mettre sur pied des programmes de maintenance des infrastructures réalisées par l'État pour assurer la pérennité des investissements publics ; et (ix) accroître la célérité dans le traitement des dossiers de carrière

et disciplinaire.

511. Rationalisation de la gestion des ressources humaines de l'État. Pour y parvenir, il faudra : étendre et intensifier la mise en œuvre des Plan d'organisation et d'effectifs (POE) ; établir des fiches de poste dans toutes les administrations publiques ; moderniser la gestion des carrières et mettre en place une application unique de gestion de la carrière et de la solde des agents publics ; accélérer la déconcentration de la budgétisation, de la gestion des carrières et de la solde des agents publics ; moderniser le système d'évaluation des ressources humaines ; assurer la maîtrise des ressources humaines dans le secteur parapublic ; élaborer et mettre en œuvre une politique de recrutement des personnels de l'État basée sur les besoins réels des administrations, portée vers les secteurs de développement ; améliorer le cadre de travail des agents publics, à travers la fixation et le respect des normes, en termes d'espace de travail et de matériel ; améliorer le traitement salarial des agents publics et poursuivre sa rationalisation ; veiller au respect du processus d'évaluation afin de parvenir à la sélection des candidats les plus compétitifs dans les grandes écoles et par concours direct ; renforcer la transparence du processus de promotion en mettant l'accent sur le rendement des agents et l'expérience acquise ; harmoniser l'âge de départ à la retraite des agents publics ; veiller à l'inclusion des minorités et des personnes handicapées au sein de la fonction publique.

512. S'agissant de la gestion stratégique de l'administration publique, il s'agira de : (i) élaborer une loi pour encadrer l'exercice de planification stratégique en vue de renforcer la coordination et la cohérence de l'action publique ; (ii) créer des plateformes de collaboration et d'échanges d'informations entre les administrations du même secteur ; (iii) rationaliser les programmes et actions pour favoriser une meilleure cohérence des interventions publiques ; (iv) mettre en place un processus de revue sectorielle conjointe associant toutes les parties prenantes ; (v) procéder à une délégation conséquente des ressources des services centraux des ministères vers les services déconcentrés pour renforcer les capacités de ces structures ; (vi) mettre en place un système d'évaluation rigoureux dans les ministères basé sur la performance avec des règles et principes clairement établis. Les résultats de cette évaluation seront utilisés comme critères dans l'allocation de certaines ressources budgétaires, notamment les primes de rendement ; et (vii) répandre une culture

stratégique dans l'administration publique par l'instauration de normes de management stratégique dans chaque secteur d'activités. A cet effet, la déclinaison des feuilles de route et des plans d'actions sous forme de tableau de bord devra être systématisée. Par ailleurs, l'accent sera mis sur le renforcement des capacités des agents publics en matière de planification et de management stratégique.

513. Pour ce qui est de l'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 ; approfondir la dématérialisation des procédures administratives avec la mise en œuvre de la réforme « E-Government » ; encadrer la durée de traitement des dossiers et la communiquer aux usagers ; améliorer la qualité de l'accueil à travers la mise sur pied d'une charte de l'accueil des usagers dans les services publics notamment ceux qui accueillent le plus d'usagers (Finances, Education, Fonction Publique, Justice, Affaires Foncières, Transports, etc.) ; élaborer et condenser dans un document partagé toutes les mesures visant à simplifier les procédures des usagers (entreprises, particuliers, CTD) ; mettre en place un processus de revue sectorielle conjointe associant toutes les parties prenantes.

514. Il faudra aussi : procéder à une délégation conséquente des ressources des services centraux des ministères vers les services déconcentrés pour renforcer les capacités de ces structures ; mettre en place un système d'évaluation rigoureux dans les ministères, basé sur la performance avec des règles et principes clairement établis ; 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 ; publier les organigrammes nominatifs actualisés des services publics, assortis des répertoires téléphoniques des principaux responsables

515. L'amélioration de la gestion et du suivi des finances publiques. Il faudra : améliorer les systèmes d'information budgétaire ; approfondir la mise en œuvre du budget programme ainsi que la

rationalisation des choix budgétaires ; optimiser les recettes fiscales et améliorer la qualité de la dépense publique ; garantir la viabilité de la dette publique et de la soutenabilité des finances publiques ; améliorer l'accès du citoyen à l'information pour le contrôle de la gestion des affaires publiques ; renforcer les capacités de préparation du budget de l'État et améliorer la budgétisation par programme.

516. Il s'agira aussi : (i) d'intensifier les mesures d'assainissement de la gestion des finances publiques à travers la poursuite des actions entamées visant la mise en place d'un système rigoureux de sélection et de maturation des projets d'investissement publics et l'approfondissement de la rationalisation des choix budgétaires ; (ii) enforcer le civisme fiscal et des capacités de mobilisation des ressources budgétaires, par l'optimisation des recettes fiscales ; l'amélioration de la qualité de la dépense publique ; la garantie de la viabilité de la dette publique ; et la soutenabilité des finances publiques ; (iii) renforcer des capacités de contrôle et de maîtrise de l'exécution des budgets par la mise en place des outils et procédures pour optimiser la réalisation des objectifs budgétaires et limiter les risques sur les équilibres budgétaires et financiers pouvant subvenir en raison des aléas de la conjoncture économique ou de l'insuffisance de discipline budgétaire ; (iv) développer des audits, des vérifications internes et des contrôles externes pour la mise en conformité du cadre institutionnel et des pratiques en matière d'audit et de vérifications internes et externes avec les recommandations des institutions internationales, notamment celles auxquelles est affilié le Cameroun (INTOSAI par exemple) ; (v) mettre en place et renforcer les fonctions d'appui à la Gestion des Finances Publiques (GFP) qui porte sur les domaines transversaux de soutien à l'ensemble du système de GFP, notamment la finalisation du plan de modernisation des finances publiques intégrant l'internalisation complète des directives CEMAC.

517. Le développement d'un système statistique performant ayant un maillage régional et local. Dans ce sens, il sera question : (i) de développer un système de remontée et de partage de l'information depuis les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) ; (ii) de développer le système de statistiques administratives ; (iii) de mettre en place une base des données nationale de suivi des indicateurs auprès de tous les acteurs de développement ; (iv) de renforcer les capacités des ressources humaines en matière statistique ; et (v) de faire de la Stratégie Nationale

de Développement de la Statistique (SNDS), le cadre de référence pour la production des statistiques officielles.

518. Pour ce qui est de l'amélioration de la passation des marchés, il s'agira : (i) de garantir la libre concurrence et la transparence durant tout le processus ; (ii) d'arrimer les prix de la mercuriale sur les prix moyens réels du marché ; (iii) de mettre en place un mécanisme de certification des prestations publiques ; et (iv) de poursuivre les actions visant à réduire les délais de passation des marchés publics.

4.3.2. Lutte contre la corruption et les détournements des deniers publics

519. 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 peu efficaces. 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.

520. 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) les dispositifs de contrôles de finances publiques permissifs ; (ii) la répression insuffisante de la corruption et de détournements de deniers publics ; (iii) la faible coordination de la LCCDFP. 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'État contrôlé.

521. Enjeu et défis à relever. Il est question de relever l'image et l'attractivité du pays. Le principale défis est d'éradiquer la corruption et les atteintes à la fortune publique.

522. 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 : le renforcement de l'efficacité du dispositif de contrôle des finances publiques ; le renforcement de la prévention des atteintes à la fortune publique ; et l'intensification de la répression de la corruption et des atteintes à la fortune publique.

523. Le 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.

524. Le renforcement de la prévention des atteintes à la fortune publique. Il s'agira de : renforcer les actions de formation des agents publics particulièrement ceux assurant les fonctions de gestionnaires ou comptables des fonds publics ; veiller à la simplification et la modernisation de certaines procédures administratives, sources de corruption fonctionnelle ; s'assurer de la réduction de la manipulation des liquidités, notamment dans les administrations publiques ; mettre en place un dispositif efficace d'alerte en matière de corruption et de détournements des fonds publics ; mettre en place une plateforme de concertation entre tous les acteurs intervenant dans la lutte contre les malversations financières

525. L'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 ; réprimer systématiquement l'enrichissement illicite (application de l'article 66 de la constitution) ; renforcer la proactivité du Conseil de Discipline Budgétaire et Financière (CDBF) ; renforcer le dispositif de répression judiciaire de la corruption et des atteintes à la fortune publique qui se traduit par la sanction des gestionnaires indécents et la récupération des fonds détournés ; rendre systématique la redevabilité dans la gestion des affaires publiques.

526. La prévention des conflits d'intérêts est un élément important pour assainir les mœurs publiques. En ce sens, le Gouvernement veillera principalement à ce que les agents publics, engagés dans la conduite des dossiers et des projets d'envergure, ne privilégient pas leurs intérêts personnels au détriment de l'intérêt général.

4.4. Gouvernance économique et financière

527. Situation : Dans ce sous domaine, de nombreuses actions ont été menées en matière de gouvernance économique et financière. Ainsi, bien que les préoccupations des opérateurs économiques restent importantes, elles se sont néanmoins atténuées, selon les résultats des « Recensement Général des Entreprises » de 2009 et 2016. Par ailleurs, le cadre de gestion de la dette s'est amélioré, avec notamment la mise sur pied du Comité National de la Dette Publique (CNDP) en 2011 dont l'avis doit être requis sur toutes les questions relatives à l'endettement public et à l'octroi des garanties

528. Néanmoins, les politiques visant à améliorer la gouvernance économique et financière n'ont pas été suffisamment efficaces. En effet, la mise en œuvre des grands projets a été freinée par des pesanteurs de plusieurs ordres qui ont réduit leur impact sur l'économie nationale. De plus, le climat des affaires fait toujours partie des préoccupations majeures formulées par le secteur privé dans le cadre des sessions annuelles du Cameroon Business Forum (CBF).

529. 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 ; (iii) l'insuffisance de capacités opérationnelles des organisations du secteur privé ; (iv) la faible affirmation de la politique économique nationale. Comme conséquences : une faible compétitivité de l'économie ; une réduction de l'investissement interne et des activités économiques formelles ; la morosité du climat des affaires ; les faibles performances et de l'attractivité économique ; la déstructuration de l'appareil productif.

530. Enjeu et défis à relever. Il est question d'améliorer l'environnement économique. 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. Il est question ici selon la nouvelle orientation de la SND30, de laisser le secteur privé prendre toute sa place comme le moteur de la croissance économique.

531. Objectifs poursuivis : S'agissant de cette composante, l'objectif est de : **Améliorer la gouvernance économique et financière.** Il est décliné en sept (07) axes que sont : L'assainissement de l'environnement et du cadre opérationnel des activités économiques ; Le renforcement de l'accompagnement du secteur privé et/ou dynamisation du secteur privé ; l'amélioration de la gestion de la dette ; la rationalisation de la gestion des établissements et entreprises publics ; le renforcement de la coopération et du partenariat au développement ; la contribution de la diaspora au développement et diplomatie économique. La régulation et surveillance de l'espace économique national.

532. L'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 les initiatives visant la résorption du déficit en infrastructures ; poursuivre la modernisation de la gestion des finances publiques ; accélérer la migration du secteur informel vers le secteur formel (encadrement, accompagnement et allègement des procédures, application des sanctions) ; 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) ; veiller à la protection de l'espace économique national.

533. Le renforcement de l'accompagnement du secteur privé et/ou dynamisation 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)) ; réduire les coûts de transaction et les coûts de facteurs qui amenuisent la productivité des entreprises ; rationaliser le dispositif de mise en œuvre

de la loi du 13 avril 2013 fixant les incitations à l'investissement privé ; prendre des mesures pour tirer profit des atouts économiques du Cameroun, de son potentiel pour une meilleure insertion dans le marché international ; 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'Électricité (ARSEL) etc ; lutter contre toutes les entraves administratives, fiscalodouanières et judiciaires au développement des activités économiques ; améliorer le dispositif des incitations à l'investissement privé pour renforcer l'attractivité économique ; promouvoir les partenariats publics privés tout en assurant une meilleure implication des opérateurs économiques nationaux ; alléger les coûts et les procédures liées à la disponibilité foncière ; améliorer la mobilisation de l'épargne nationale pour le financement du secteur privé ; lever les principaux obstacles qui pèsent sur l'éclosion des partenariats public privé.

534. Il s'agira aussi de : promouvoir l'utilisation des produits locaux, notamment par le biais de la commande publique et le label « Made in Cameroon » au niveau de la production et la distribution des biens et services en accordant des facilités spécifiques aux producteurs locaux

535. Implémenter les réformes du secteur bancaire en vue d'alléger les procédures et conditionnalités et faciliter l'obtention des crédits ; accompagner les champions nationaux ; 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.

536. Amélioration de la gestion de la dette, à

travers : renforcer la politique de mobilisation des ressources propres et de consolidation budgétaire ; accélérer la mise en œuvre des mesures visant la réduction des SEND et privilégier dans l'avenir le recours aux emprunts concessionnels ; veiller au strict respect du processus de maturation de projets d'investissement public ; poursuivre la mise en œuvre des mesures visant la diversification des produits d'exportations et la maîtrise des importations, en vue d'accroître les recettes d'exportations et les réserves nécessaires pour garantir la viabilité de la dette ; poursuivre la mise en application du règlement CEMAC, portant cadre de référence de la politique d'endettement public et de gestion de la dette publique ; poursuivre la recherche optimale des financements pour couvrir le financement de l'État tout en optimisant les coûts et risques et, promouvoir le développement du marché domestique, financier et monétaire ; mettre un accent d'une part, sur le règlement du service de la dette à bonne date et l'apurement de tous les arriérés intérieurs (reste à payer, dettes flottantes, dettes non structurées, ...) pendant la période, et d'autre part, sur la mobilisation efficiente des ressources à travers une programmation optimale des tirages extérieurs et des émissions de titres publics.

537. La rationalisation de la gestion des établissements et entreprises publics. Pour résorber le caractère déficitaire de la majorité des entreprises publiques, le Gouvernement entend mener une politique orientée vers : (i) la fixation des objectifs de dividende ; (ii) l'introduction dans le marché boursier des grandes entreprises publiques des secteurs industriels la réduction progressive des subventions aux entreprises à faible niveau de performance ; (iii) la privatisation de la gestion des entreprises évoluant dans des secteurs hautement concurrentiels et (iv) la mise en place de mesures d'accompagnement basées sur une meilleure exploitation du marché local.

538. S'agissant des établissements publics, pour renforcer leur performance et corrélés les subventions allouées aux résultats attendus, la priorité portera sur l'arrimage de leurs cadres stratégique, programmatique et budgétaire aux politiques publiques du Gouvernement dans le secteur d'activités concerné. Il s'agira par précisément : (i) d'assurer un meilleur ancrage des établissements publics aux stratégies et programmes de leurs ministères de tutelle et (ii) d'assurer une meilleure budgétisation des activités des établissements publics.

539. De manière générale, les autorités envisagent : (i) de rationaliser la gestion du portefeuille de l'État et (ii) d'introduire un dispositif d'évaluation triennale des dirigeants des établissements et des entreprises publics.

540. Le renforcement de la coopération et du partenariat au développement. La stratégie de partenariat au développement s'articule autour de quatre axes : (i) l'amélioration des instruments de gestion des relations avec les PTF ; (ii) l'amélioration de l'efficacité de l'aide et des relations de coopération au développement existantes ; (iii) la diversification et le développement de nouvelles formes de partenariat (coopération décentralisée, commerce équitable, etc.) et (iv) la prise en compte des engagements pris au niveau international. A cet effet, le Comité Multipartennaire (CMP) est identifié comme plateforme de collaboration entre le Gouvernement et les partenaires au développement.

541. Il sera ainsi question de revoir, élargir et améliorer la nature et la portée de la contribution des partenaires extérieurs au processus de développement du Cameroun. Il s'agira, en outre, de : (i) relever les défis liés à l'alignement, l'harmonisation à l'instar de la programmation conjointe et de la division du travail dans le but de réduire les coûts de transaction ; (ii) renforcer la responsabilité mutuelle ; (iii) améliorer la gestion axée sur les résultats et la participation qui sont considérés comme critères clés de l'efficacité du partenariat ; et (iv) poursuivre l'extension du partenariat international vers de nouveaux acteurs et intensifier la coopération Sud-Sud.

542. S'agissant des financements des Partenaires au Développement, ils doivent être alignés sur les programmes du Gouvernement contenus dans les Projets de Performance des Administrations et sur les Plans Régionaux et Communaux de développement pour les interventions au niveau local. L'option privilégiée est celui des appuis budgétaires. Pour y parvenir, le Gouvernement mettra en place des mécanismes de coordination et d'évaluation de la prise en compte des principes énoncé ci-dessus, tant au niveau local que central ; ainsi qu'une procédure d'évaluation, avant signature de toute convention de partenariat.

543. La contribution de la diaspora au développement et diplomatie économique. Le Gouvernement compte davantage s'appuyer sur la

diaspora camerounaise pour participer au financement des projets de développement national. A cet effet, un cadre incitatif sera mis en place pour encourager les citoyens camerounais établis à l'étranger à investir dans les domaines porteurs. La diaspora devra également contribuer à l'amélioration de l'image de marque du Cameroun, tout comme les canaux diplomatiques classiques qui devront veiller à renforcer l'attractivité du pays et à valoriser le « made in Cameroun » pour attirer le maximum d'investissements directs étrangers.

544. La régulation et surveillance de l'espace économique national. Après avoir connu un modèle d'économie planifiée et centralisée dans lequel l'État avait une main mise sur l'ensemble du tissu productif au lendemain de l'indépendance, le Cameroun a opté pour le paradigme de l'État stratège et pragmatique recherchant le mix optimal entre le libre jeu du marché et un interventionnisme étatique ciblé et efficace.

545. L'État stratège est un « régulateur » qui, plutôt que de produire lui-même des biens et services, est chargé de veiller au maintien des grands équilibres ; et est conduit à recourir aux procédés de « gouvernance » en cherchant à obtenir la coopération et à emporter l'adhésion des acteurs sociaux. Sa fonction primordiale consistera à anticiper le changement et à tenter de concilier des impératifs contradictoires. Il doit aussi veiller au bon fonctionnement de l'économie de marché et est nécessairement un État « régulateur », chargé de superviser le jeu économique, en établissant certaines règles et en intervenant de manière permanente pour amortir les tensions, régler les conflits, assurer le maintien d'un équilibre d'ensemble. Il sera aussi un État pragmatique, c'est-à-dire qu'il restera dans certaines secteurs clés de l'économie.

546. Ainsi, la régulation économique devra être la nouvelle forme d'intervention privilégiée de l'État. Dans ce cadre, les autorités s'engagent à favoriser le déploiement optimal des opérateurs économiques dans des secteurs d'activités réglementés tout en assurant la protection des consommateurs et la qualité du service. L'objectif sera de permettre le libre jeu des forces du marché à travers une concurrence saine. Il s'agira de renforcer le positionnement institutionnel et les capacités opérationnelles de l'autorité de la concurrence et des régulateurs sectoriels en clarifiant leurs compétences et en veillant au respect scrupuleux des décisions rendues par les acteurs de régulation.

547. Toutefois, dans cet environnement compétitif et concurrentiel, les autorités entendent promouvoir les produits locaux dans les filières où le Cameroun dispose des avantages comparatifs évidents, sans pour autant remettre en cause les engagements internationaux de l'État en matière d'équité et de non-discrimination commerciales.

548. Enfin, le Gouvernement va mettre en place un dispositif de veille stratégique nationale et d'intelligence économique qui permettra de scruter en permanence l'environnement mondial pour déceler les signaux d'alerte et les opportunités d'affaires pour le Cameroun.

4.5. Hypothèses et risques

549. 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'État doit être soumis aux droits. Tous les actes de l'État 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.

✚ 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'État 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

550. 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'État, 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.

551. 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 susceptibles de fragiliser la cohésion sociale et l'unité nationale.

552. 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.

553. Les risques macroéconomiques. La chute des cours des matières premières sur le plan international, les crises économiques et sanitaires internationales telles que la pandémie du COVID 19, la montée du discours populistes, les fluctuations du cours du dollar américain, le ralentissement de l'activité économique chez les partenaires commerciaux, etc.

554. 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 5

CADRE DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI-EVALUATION

5.1. Mécanismes de mise en œuvre

555. La stratégie du secteur de la gouvernance vise à dégager et à mettre en œuvre les actions fortes susceptibles d'apporter une valeur ajoutée à la politique de développement économique et social du Cameroun en vue de son émergence tel que le prévoit la vision "Cameroun 2035".

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

557. La mise en œuvre de la stratégie nationale de gouvernance repose sur un plan d'actions de la gouvernance. En termes d'opérationnalisation de la stratégie, les actions à mener ainsi que les pistes d'interventions correspondantes doivent être traduits dans les plans d'actions et de gouvernance s'étendant sur trois ans. La déclinaison de cette stratégie en plan opérationnel débouche ainsi sur un champ des programmes thématiques qui forment le schéma directeur du gouvernement en matière de gouvernance. Ces programmes thématiques seront déclinés en pistes d'interventions.

558. Les actions à mener dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie du Secteur de la Gouvernance concernent principalement les systèmes politique, économique et social avec pour objectif de rendre ces systèmes plus performants. Elles impliquent divers acteurs et nécessitent une coordination qui, pour être efficace, doit être assurée avec autorité à un niveau élevé de l'État. Ce rôle est dévolu au Programme National de Gouvernance.

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

560. Dans le cadre du volet "Gouvernance thématique", chaque administration inscrit dans son budget programme une action spécifique dite "action

de gouvernance". Cette action est pilotée, mise en œuvre et suivie dans chaque ministère par les structures compétentes ; sa coordination est assurée par le point focal du PNG désigné par le Chef de Département Ministériel.

561. L'ensemble des "actions de gouvernance" de tous les ministères est suivi par le PNG, qui agrège et évalue les résultats enregistrés et recommande les actions correctives.

562. En ce qui concerne la "Gouvernance Sectorielle", les champs thématiques et pistes d'interventions correspondant aux domaines de compétences des ministères sont déclinés en actions et programmes dans leurs budgets programmes.

563. Ces programmes et actions sont pilotés, réalisés et suivis conformément aux prescriptions du budget programme. Le Programme National de Gouvernance doit s'assurer que lesdits programmes et actions sont réalisés dans le sens des résultats attendus dans les quatre dimensions de la stratégie, à savoir : l'état de droit, la participation, la transparence et la redevabilité.

564. Pour une coordination efficiente, l'autorité et les capacités du PNG doivent être renforcées. A cette fin, le cadre institutionnel de mise en œuvre et du suivi-évaluation du programme doit être restructuré par la voie réglementaire qui sied.

5.2. Acteurs de mise en œuvre

565. Divers 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.

5.2.1. Structures gouvernementales

566. Sous l'angle thématique, toutes les administrations publiques sont concernées par la mise en œuvre de la Stratégie du secteur de la gouvernance. Toutefois, certaines actions interpellent des administrations

particulières (par exemple les CTD, le CNC, la CNDHL, ELECAM, le Comité de Compétitivité...etc.).

567. Dans ce cadre, les administrations publiques ont principalement pour rôle : (i) d'internaliser, chacun en ce qui le concerne les objectifs de la Stratégie du secteur de la gouvernance, opérationnalisés dans le plan d'actions de gouvernance ; (ii) de budgétiser et de mettre en œuvre les différentes actions et activités identifiées ; (iii) de collecter et de diffuser les données sur la mise en œuvre desdites activités.

5.2.2. Secteur privé

568. Le secteur privé est chargé principalement de l'accompagnement des administrations publiques et des organisations de la société civile dans la promotion de la bonne gouvernance. Il intervient aussi directement dans la mise en œuvre des actions identifiées dans le plan d'actions de gouvernance notamment dans les aspects qui l'interpellent (ainsi, l'assainissement du climat des affaires, l'amélioration de la compétitivité.).

5.2.3. Organisations de la Société Civile

569. De plus en plus actives au travers de leurs multiples organisations représentatives, les OSC interviennent à plusieurs niveaux, notamment de l'appui institutionnel, du renforcement des capacités, de l'accompagnement des communautés et des collectivités territoriales locales.

570. Elles jouent un rôle important en apportant leur savoir-faire et leur expérience dans la promotion de la bonne gouvernance et veillent à la mise en œuvre cohérente des politiques et stratégies du domaine.

5.2.4. Partenaires au Développement

571. Les Partenaires au Développement ont pour vocation première d'accompagner les efforts du Gouvernement 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 relation avec le Gouvernement, des indications sur leurs futures aides, sur une base pluriannuelle pour une meilleure prévisibilité.

5.3. Dispositif de pilotage et coordination

572. Au plan organisationnel, le dispositif institutionnel de la stratégie du secteur de la gouvernance est

composé comme celui de la SND30 de quatre (04) instances, à savoir : (i) Le Conseil National de la Planification ; (ii) Le Comité National de suivi évaluation de la mise en œuvre de la stratégie ; (iii) Le Secrétariat Technique du Comité National de suivi évaluation de la mise en œuvre de la stratégie ; (iv) Les Comités internes de Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi/ Évaluation (PPBS).

5.3.1. Conseil National de la Planification

573. Il est présidé par le Premier Ministre, Chef du Gouvernement et a pour rôle : (i) de superviser globalement la mise en œuvre de la stratégie ; (ii) de veiller constamment à l'alignement et la cohérence de l'ensemble des plans d'actions sectoriels, ministériels, régionaux et communaux sur les priorités définies dans la stratégie ; (iii) de définir les plans de mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre de la SND30 ; (iv) de valider les programmes des différentes administrations publiques à exécuter au titre du plan d'actions prioritaires de la stratégie et d'orienter en conséquence la programmation budgétaire ; (v) d'apprécier les résultats, les effets et impacts de la mise en œuvre de la stratégie sur le développement économique et social du pays à travers le suivi régulier des indicateurs clés.

574. Ce Conseil comprendra l'ensemble des membres du Gouvernement. Ledit Conseil comporte en son sein, des représentants du secteur privé et de la société civile.

5.3.2. Comité National

575. Pour la réalisation de ses missions, le Conseil sera assisté par un Comité National de suivi évaluation de la mise en œuvre de la stratégie. Ce Comité est placé sous l'autorité du Ministre chargé de la Planification et sera chargé d'assister le Conseil National dans la coordination technique des activités de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre de la SND30 et des stratégies sectorielles.

576. À ce titre, il réalise l'ensemble des produits attendus du suivi et de l'évaluation des activités de la mise en œuvre de la SND30. Il s'agit entre autres des rapports trimestriels, semestriels et annuels de suivi de la mise œuvre de la stratégie.

577. Le Comité National est également chargé de l'organisation des revues annuelles de la mise en œuvre de la SND30 et des stratégies sectorielles

telles que la présente stratégie

578. Les membres du Comité sont les Secrétaires Généraux de tous les départements ministériels. Il comprendra également des représentants des autres administrations publiques et de certains organismes publics, des Collectivités Territoriales Décentralisées, des Chambres Consulaires et du secteur privé, des organisations de la société civile et des partenaires techniques et financiers.

5.3.3. Secrétariat Technique du Comité National

579. Le Comité dispose d'un Secrétariat technique comprenant une Cellule de coordination, des Secrétariats Sectoriels dédiés aux stratégies sectorielles telles que la Stratégie du Secteur Gouvernance et des secrétariats spécialisés. Il réunit des cadres issus du ministère en charge de la planification, des administrations du secteur de la gouvernance et des unités de coordination du Système National d'Information Statistique (SNIS). Il réalise les travaux de base du Comité, ainsi que les travaux techniques de suivi de la stratégie du secteur de la gouvernance.

5.3.4. Comités PPBS

580. Au sein des administrations publiques relevant du secteur gouvernance, le suivi et la mise en œuvre de la présente stratégie sera assuré par les Comités internes de Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi/Évaluation (PPBS) en liaison avec les dispositifs internes de contrôle de gestion.

581. Ces Comités doivent veiller à l'alignement des programmes et projets à la SND30 ainsi qu'à la présente stratégie, à leur mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des programmes et projets relevant des domaines de compétence de leurs administrations respectives.

5.4. Dispositif et outils de suivi-évaluation

5.4.1. Dispositif de Suivi-Évaluation

582. Le dispositif de suivi-évaluation a pour objectif de donner une vision globale des performances de l'ensemble des administrations concernées par la Stratégie du secteur de la gouvernance et d'informer les décideurs des actions à mener pour améliorer la mise en œuvre du plan d'actions. 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.

583. Dans cette optique, le dispositif de suivi-évaluation sera basé sur un système d'informations déclinant les objectifs de la présente stratégie 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'applique à deux niveaux distincts

584. Au niveau stratégique, le Conseil National de Planification devra coordonner la mise en œuvre et le suivi-évaluation du plan d'actions de gouvernance.

585. Au niveau opérationnel, le suivi des performances des programmes et des projets mis en œuvre, à la charge du Comité National sous la supervision du Conseil National de Planification.

586. À chaque niveau, l'on s'intéresse au suivi des indicateurs clés, mais aussi au suivi budgétaire et financier. Ce suivi concerne essentiellement : (i) les indicateurs sectoriels : l'utilisation de tableaux de bord et des indicateurs d'impact donnera un aperçu de l'état d'avancement des actions ; (ii) l'organisation annuelle d'une revue sectorielle conjointe État, Secteur Privé, Société Civile, Partenaires au Développement en vue ; (iii) de réaliser une revue des performances du secteur de l'année écoulée par rapport aux prévisions ; (iv) d'apprécier l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan d'actions de gouvernance ; (v) d'actualiser et de valider la programmation de l'année suivante ; (vi) l'évaluation à mi-parcours : elle permet 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 ; (vii) l'évaluation à la fin de la période de mise en œuvre du plan d'actions considéré : elle est réalisée six mois avant la fin de la mise en œuvre du plan d'actions de Gouvernance et vise à apprécier les résultats des actions menées par rapport aux objectifs fixés. Elle permet également d'alimenter le dialogue entre le Gouvernement et ses

partenaires sur les leçons à tirer de la mise en œuvre du plan d'actions. Les recommandations issues de cette évaluation seront capitalisées dans le processus d'actualisation de la stratégie.

5.4.2. Outils de Suivi-Evaluation

587. Pour le Suivi-Evaluation, les outils suivants seront produits : (i) un manuel de procédures ; (ii) les tableaux de bord des indicateurs ; (iii) les fiches de Suivi-Evaluation de réalisation des activités ; (iv) les rapports annuels des activités ; (v) les outils juridiques légaux ou règlementaires ; (vi) les rapports d'état de la mise en œuvre du plan d'actions.

588. Le *manuel de procédures* est élaboré avec la participation et la validation des partenaires impliqués dans la mise en œuvre des programmes et projets ; c'est 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 les structures feront l'objet.

589. Les *fiches de suivi-évaluation* sont élaborées aussi

bien sur le plan macro (secteur global, ministère) que sur le plan micro (programmes et projets). Elles servent de tableau de bord aux activités de suivi-évaluation.

590. Les *plans d'actions* permettent de structurer le fonctionnement annuel des organes de coordination et de suivi-évaluation.

591. Le *système d'information* vise à créer une plateforme d'informations organisée autour des objectifs et des indicateurs définis dans le plan d'actions. Dans le contexte de la décentralisation qui est le nôtre, ce système doit intégrer le souci de la remontée des informations relatives aux actions et activités exécutées au niveau local.

5.5. Mécanismes de financement de la stratégie

592. Sur la période 2013-2018, le secteur de la gouvernance a été principalement financé par le budget de l'État. Le tableau suivant présente la part du budget alloué par l'État et exécuté par les administrations du secteur de la gouvernance sur la période allant de 2013 à 2018 (*le budget de chaque administration est estimé en millions de FCFA*).

ADMINISTRATIONS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Présidence de la République	52 698	52 241	55 231	48 002	40 335	46 394
Services rattachés à la Présidence de la République	9 601	10 519	11 617	11 019	7 401	7 274
Assemblée Nationale	17 871	18 071	19 021	18 523	20 023	20 224
Services du Premier Ministre	14 312	14 430	15 022	13 327	14 457	14 919
Conseil Économique et Social	1 837	1 837	1 837	1 570	1 418	1 415
Relations Extérieures	28 641	28 855	30 605	30 017	27 382	33 470
Administration Territoriale	36 384	40 510	45 343	42 162	33 018	29 949
Justice	33 119	46 259	47 992	44 810	51 619	72 482
Cour Suprême	4 347	4 410	4 728	4 387	2 790	3 152
Marchés publics	22 919	22 755	23 479	22 730	15 918	15 177
Contrôle Supérieur de l'État	4 346	4 957	5 167	4 605	4 393	4 762
Délégation Générale à la Sûreté Nationale	85 411	86 600	96 799	93 529	69 265	94 345
Défense	194 079	198 522	209 264	229 727	209 593	251 573
Finances	48 868	49 835	48 424	46 250	40 028	53 174
Économie, Planification et Aménagement du Territoire	46 429	47 802	40 763	32 225	62 678	69 877
Décentralisation et Développement local	0	0	0	0	0	3 710
Fonction Publique et Réforme Administrative	12 997	12 605	13 456	13 096	9 677	7 821
Elections Cameroon	12 200	11 136	10 636	9 576	8 776	9 451
Commission Nationale des Droits de l'Homme et des Libertés	1 120	1 220	1 220	1 256	1 272	915
Senat	0	15 200	15 200	14 975	14 975	14 991
Commission nationale pour la promotion du bilinguisme et du multiculturalisme	0	0	0	0	0	3 -400
TOTAL	627 179	667 764	695 804	681 786	610 366	649 211
BUDGET DE L'ÉTAT	3 236 000	3 312 000	3 748 000	4 234 700	4 229 422	4 809 688
PART DU SECTEUR GOUVERNANCE DANS LE BUDGET GLOBAL	19,4 %	20,2%	18,6%	16,1%	14,4%	13,5%

593. D'autre part, il convient de préciser que certains PTF ont appuyé des activités et projets dans le secteur de la gouvernance.

594. Au cours de la période 2020 (2030, la Stratégie du Secteur de la Gouvernance sera financée par les ressources de l'État mais également par l'apport des partenaires au développement œuvrant dans le domaine de la gouvernance.

595. S'agissant spécifiquement du financement de l'État, les ressources actuellement allouées au secteur global gouvernance représentent environ 15% du budget total de l'État. Pour la période 2021-2023, les projections des allocations des ressources de l'État selon le Cadre Budgétaire à Moyen Terme de l'État 2021-2023 se présentent comme suit pour ce secteur :

Tableau 24 : Source de financement de la stratégie pour la période 2021-2023 (En Milliards de FCFA)

Secteurs	2021			2022			2023		
	Fonctionnement	Investissement	TOTAL	Fonctionnement	Investissement	TOTAL	Fonctionnement	Investissement	TOTAL
Administration générale et financière	110.12	82.84	192.96	112.42	98.93	211.35	115.48	112.21	227.69
Défenses et sécurité	311.66	7.00	318.66	322.40	8.29	330.69	334.58	10.75	345.33
Souveraineté et gouvernance	182.90	33.65	216.55	184.74	53.40	238.13	189.04	58.52	247.56
TOTAL	604.68	173.49	777.97	619.56	160.62	780.18	639.1	181.48	820.58
GRAND TOTAL 2021 - 2023							2378,73		

Source : Document de Programmation Économique et Budgétaire à Moyen Terme 2021 -2023

596. 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.

ANNEXES

Annexe 1 : Tableaux récapitulatifs des besoins et contraintes

	Besoins	Contraintes
Les citoyens	<p>S'agissant d'une population jeune, vivant à 40% en dessous du seuil de pauvreté, en mouvance vers les villes : besoins de services sociaux et d'infrastructures conséquents.</p> <p>En ce qui concerne particulièrement les femmes et jeunes filles, si la parité est en voie d'être atteinte dans l'enseignement primaire et secondaire, on assiste à une régression importante en matière de santé maternelle (et infantile). En matière d'emploi et de représentation politique, elles restent largement défavorisées.</p> <p>La demande de gouvernance est fondamentalement une demande de stabilité/durabilité et d'efficacité. S'y ajoute pour la population féminine une demande d'équité.</p>	<p>Inadéquation formation emploi dans un marché du travail très étroit et marqué par l'importance du secteur informel.</p>
Les entreprises	<p>Face à l'inertie des administrations et aux lourdeurs des procédures, les entreprises ont fondamentalement des besoins de prévisibilité.</p> <p>Et elles attendent des autorités de légitimer leurs décisions ou les retards subis dans les décisions annoncées.</p> <p>En tant qu'entreprises elles sont en recherche d'efficacité et d'information, donc de transparence.</p>	<p>Un faible niveau de formation et une faible productivité.</p>
La classe politique	<p>Les candidats et les élus nécessitent un renforcement des capacités juridiques.</p> <p>Ils ont une demande d'équité et de légitimité.</p> <p>Quant aux électeurs, ils doivent être sensibilisés. D'où une demande d'appropriation.</p> <p>Et une demande de responsabilité politique de leurs élus, mais qu'ils sont encore peu nombreux à formuler.</p>	<p>L'accès équitable des femmes aux fonctions électives est récent.</p> <p>La reddition des comptes en matière de financement des partis politiques demeure opaque.</p> <p>Le déficit de formation et d'organisation des partis politiques est criard.</p>
Le système judiciaire	<p>Les justiciables souhaitent une justice rapide et crédible : demande de prévisibilité, d'équité et d'efficacité ;</p> <p>Des magistrats et des auxiliaires intègres, à la fonction légitimée.</p> <p>Les magistrats souhaitent pouvoir rendre la justice en équité, sans crainte d'interférences de quelque sorte que ce soit : une demande de stabilité/durabilité.</p>	<p>Des justiciables peu informés de leurs droits. Difficulté d'accès à la justice.</p> <p>Interférences récurrentes du pouvoir exécutif, formation et rémunérations insuffisantes.</p>
L'administration	<p>La demande des administrations en termes de gouvernance est une demande d'efficacité, et aussi d'équité, en matière de GRH.</p> <p>Il y a par contre, du côté de l'utilisateur on souhaite une demande de prévisibilité pour ce qui concerne les procédures et une exigence de redevabilité en ce qui concerne l'intégrité et la probité des fonctionnaires en tant que détenteur d'une parcelle du pouvoir exécutif.</p>	<p>Des rémunérations faibles qui n'ont connu qu'un faible rattrapage depuis les coupes sévères des années 1990.</p> <p>Une administration peu incitée à s'intéresser aux résultats.</p> <p>Une coordination qui fait souvent défaut.</p>
	<p>Besoin de transparence et d'accélération du processus de transfert des ressources prévus par la</p>	<p>Les élus locaux – conseillers municipaux ont des besoins de</p>

Les CTD	loi. Les besoins de formation de la tutelle et des exécutifs communaux sur la collaboration mutuelle demeurent réels.	renforcement des capacités, notamment en matière de passation des marchés. Les agents communaux sont encore peu nombreux, mal rémunérés, sans perspective de carrière en l'absence de véritable statut.
La société civile	Elle a une demande de gouvernance en termes de participation, de reconnaissance de légitimité par ses interlocuteurs, notamment le Pouvoir exécutif, et un besoin d'efficacité compte tenu de ses faibles moyens financiers.	Les OSC doivent être elles-mêmes capables de redevabilité vis-à-vis de leurs interlocuteurs, Elles rencontrent d'importants problèmes de capacités et de moyens financiers
Les médias	Besoin de crédibilité de la communication publique. L'insuffisance qualitative et quantitative de la couverture nationale de l'information. La difficulté d'exercice de la fonction de publicité et un État de droit doit permettre de garantir la stabilité du média en tant qu'entreprise privée et sa participation aux événements du pays sans crainte de sanction imprévue. Le renforcement des capacités des journalistes dans le sens de la spécialisation et la déontologie	La déontologie des journalistes est parfois très embryonnaire. Leurs rémunérations sont très faibles voire inexistantes. La faible capacité de production de l'imprimerie La faible adaptation des outils de communication aux NTIC
Les PTF	Une meilleure absorption de l'Aide : d'où un besoin d'efficacité et d'appropriation par une meilleure participation. Attention portée à l'efficacité de l'aide en relation (« alignement ») avec le DSCE. Donc particulière attention aux Stratégies sectorielles et thématiques et leur coordination : transparence. Une attention particulière aux questions de gouvernance, notamment financière, avec ses exigences de redevabilité, permettant d'aller vers une Aide budgétaire globale (ABG). L'appui à la Société Civile et à tous les processus participatifs est une modalité privilégiée de l'aide.	Une APD en diminution, sous forme de dons. Méconnaissance des spécificités socio -culturelles du pays. Pour certains PTF une difficulté à s'harmoniser dans le cadre de la division du travail. La redevabilité des PTF vis-à-vis de leurs contribuables doit être prise en compte lors de l'identification des projets de coopération.

BIBLIOGRAPHIE

- [1]. **Banque Mondiale (2016)**, Cameroun : Mémorandum économique (marché, administration publique et croissance)
- [2]. **Banque Mondiale (2018)**, Doing Business
- [3]. **Banque Mondiale (2018)**, Revue des dépenses publiques
- [4]. **Banque Mondiale (Mai 2016)**. « Analyse des goulots d'étranglement sur la chaîne de passation des marchés ».
- [5]. **Bureau Central des Recensements et des Etudes de la Population (2010)**, Rapport de présentation des résultats définitif du troisième Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH3)
- [6]. **CEA/BSR-AC (novembre 2014)**. « Rapport sur l'amélioration du climat des affaires en Afrique Centrale ».
- [7]. **Commission de l'Union Africaine (2015)**, Agenda 2063 : l'Afrique que nous voulons
- [8]. **Doing Business (2003-2017)**. « Rapports annuels ».
- [9]. **FMI (2018)**. « Évaluation de l'efficacité et de l'équité des dépenses publiques : questions clés et possibilités de réforme »
- [10]. **FMI (2018)**. « Rapport d'évaluation de l'efficacité et de l'équité des dépenses publiques ».
- [11]. **Fondation MO IBRAHIM (2006-2017)**. « Indice Ibrahim de la Gouvernance en Afrique 2017 : Rapport Annuel ».
- [12]. **Fondation MO IBRAHIM (2019)**, Indice Ibrahim de la Gouvernance en Afrique 2018 : Rapport Annuel
- [13]. **Fonds Monétaire International (2018)**, Evaluation de l'efficacité et de l'équité des dépenses publiques : questions clés et possibilités de réforme
- [14]. **INS (2014)**. « Quatrième Enquête Camerounaise Auprès des Ménages ».
- [15]. **Institut National de la Statistique (2007)**, Troisième Enquête Camerounaise auprès des Ménages
- [16]. **Institut National de la Statistique (2014)**, Quatrième Enquête Camerounaise auprès des Ménages
- [17]. **Institut National de la Statistique (2016)**, Rapport de l'étude sur la Gouvernance, la Paix et la Sécurité (GPS) au Cameroun
- [18]. **Institut National de la Statistique (2018)**, Annuaire Statistique du Cameroun 2017.
- [19]. **Institut National de la Statistique (2018)**, Deuxième Recensement General des Entreprises
- [20]. **MINEPAT-MINFI (Septembre 2020)**. « Document de Programmation Budgétaire à Moyen Terme 2021-2023 ».
- [21]. **MINFI (2009-2016)**. « Données sur les effectifs des fonctionnaires actifs et pensionnés de 2009 à 2016 ».
- [22]. **Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (2010-2018)**, Rapports annuels de mise en œuvre du DSCE
- [23]. **Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (2016)**, Rapports à mi-parcours de mise en œuvre du DSCE
- [24]. **Nations Unies (2015)**, Transformer notre monde : Le Programme de développement durable à l'horizon 2030

- [25]. **PEFA (2017)**. « Évaluation du système de gestion des finances publiques selon la méthodologie PEFA ».
- [26]. **République du Cameroun (2009)**, Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE).
- [27]. **République du Cameroun (2009)**, Cameroun Vision 2035
- [28]. **République du Cameroun (2019)**, Rapport d'évaluation des politiques de développement
- [29]. **République du Cameroun (2020)**, Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND30)
- [30]. **République du Cameroun-Union Européenne (2009)**, Accord de Partenariat Economique (APE)
- [31]. **Transparency International Corruption Perceptions Index (2003-2017)**. « Rapports annuels ».
- [32]. **Word Bank (2012-2014)**. « Résultats du CPIA pour le Cameroun ».